ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS, OR HOW TO BUILD THE FUTURE

Peter Thiel
with BLAKE MASTERS

ZERO *to* ONE

NOTES ON STARTUPS, OR

HOW TO BUILD THE FUTURE

Peter Thiel

with BLAKE MASTERS



NEW YORK

نُشر في الولايات المتحدة بواسطة Crown Business ، وهي بصمة لمجموعة Crown Publishing Group ، وهي قسم من Random House LLC ، وهي شركة Penguin Random House ، نيويورك. www.crownpublishing.com

CROWN BUSINESS هي علامة تجارية و CROWN و Rising Sun colophon علامتان تجاريتان مسجلتان لشركة Random House LLC.

تتوفر كتب Crown Business بخصومات خاصة للمشتريات بالجملة لترويج المبيعات أو استخدام الشركات. يمكن إنشاء إصدارات خاصة ، بما في ذلك الأغلفة الشخصية أو مقتطفات من الكتب الموجودة أو الكتب التي تحمل شعارات الشركة ، بكميات كبيرة لتلبية الاحتياجات الخاصة. لمزيد من المعلومات ، اتصل بـ Premium Sales على 572-2232 (212) أو أرسل بريدًا إلكترونيًا specialmarkets@randomhouse.com.

بيانات الفهرسة أثناء النشر في مكتبة الكونجرس ثيل ، بيتر أ.

من صفر إلى واحد: ملاحظات حول الشركات الناشئة ، أو كيفية بناء المستقبل / بيتر ثيل مع بليك ماسترز.

صفحات سم

1. مشاريع تجارية جديدة. 2. منتجات جديدة. 3. ريادة الأعمال. 4. انتشار الابتكارات. أولا العنوان.

HD62.5.T525 2014 685.11—dc23

2014006653

غلاف الكتاب ISBN: 978-0-8041-3929-8 كتاب إلكتروني

رقم ISBN: 978-0-8041-3930-4

تصميم الكتاب من قبل رالف فاولر / rlfdesign

رسومات رودريجو كورال ديزاين

الرسوم التوضيحية مات باك

تصميم الغلاف مايكل ناجين

تظهر الاعتمادات الإضافية في هذه الصفحة ، والتي تشكل استمرارًا لصفحة حقوق النشر هذه.

الإصدار 3.1

محتويات

مقدمة

صفر إلى واحد

كل لحظة في العمل تحدث مرة واحدة فقط. لن يقوم بيل جيتس القادم ببناء ملف

نظام التشغيل. لن يقوم لاري بيدج أو سيرجي برين التاليان بإنشاء محرك بحث. ولن يقوم مارك زوكربيرج التالي بإنشاء شبكة اجتماعية. إذا كنت تقلد هؤلاء الأشخاص ، فأنت لا تتعلم منهم.

بالطبع ، نسخ نموذج أسهل من صنع شيء جديد. إن القيام بما نعرفه بالفعل عن كيفية القيام به يأخذ العالم من 1إلى n، مضيفًا المزيد من الأشياء المألوفة. لكن في كل مرة نبتكر شيئًا جديدًا ، ننتقل من 0إلى 1.

فعل الخلق فريد ، مثله مثل لحظة الخلق ، والنتيجة شيء جديد وغريب.

ما لم يستثمروا في المهمة الصعبة المتمثلة في إنشاء أشياء جديدة ، ستفشل الشركات الأمريكية في المستقبل بغض النظر عن حجم أرباحها الكبيرة حتى اليوم.
ماذا يحدث عندما نكتسب كل ما نتمتع به من ضبط خطوط الأعمال القديمة التي ورثناها؟ على عكس ما يبدو ، فإن الإجابة تنذر بأن تكون أسوأ بكثير من أزمة عام 2008. تؤدي "أفضل الممارسات" اليوم إلى طرق مسدودة. أفضل المسارات جديدة وغير مجربة.

في عالم من البيروقراطيات الإدارية العملاقة ، العامة والخاصة ، قد يبدو البحث عن مسار جديد أملاً في حدوث معجزة. في الواقع ، إذا كانت الأعمال الأمريكية ستنجح ، فسنحتاج إلى المئات ، أو حتى الآلاف ، من المعجزات. قد يكون هذا محبطًا ولكن لحقيقة مهمة واحدة: يتم تمييز البشر عن الأنواع الأخرى من خلال قدرتنا على عمل المعجزات. نسمي هذه المعجزات تقنية.

التكنولوجيا معجزة لأنها تسمح لنا بعمل المزيد بموارد أقل ، ورفع قدراتنا الأساسية إلى مستوى أعلى. يتم دفع الحيوانات الأخرى غريزيًا لبناء أشياء مثل السدود أو أقراص العسل ، لكننا الوحيدون الذين يمكنهم ابتكار أشياء جديدة وطرق أفضل لصنعها. لا يقرر البشر ما يبنون من خلال اتخاذ خيارات من بعض الفهرس الكوني للخيارات المقدمة مسبقًا ؛ بدلاً من ذلك ، من خلال إنشاء تقنيات جديدة ، نعيد كتابة خطة العالم.

هذه هي الحقائق الأولية التي نعلمها لطلاب الصف الثاني ، ولكن من السهل نسيانها في عالم حيث الكثير مما نقوم به هو تكرار ما تم القيام به من قبل.

Zero to One يدور حول كيفية بناء الشركات التي تخلق أشياء جديدة. إنه يعتمد على كل ما تعلمته مباشرة كمؤسس مشارك لـ PayPal و Palantir ثم كمستثمر في مئات الشركات الناشئة ، بما في ذلك Facebook و SpaceX. لكن بينما لاحظت العديد من الأنماط ، وربطتها هنا ، فإن هذا الكتاب لا يقدم أي صيغة للنجاح. التناقض في تدريس ريادة الأعمال هو أن مثل هذه الصيغة لا يمكن أن توجد بالضرورة ؛ لأن كل ابتكار جديد وفريد من نوعه ، لا يمكن لأي سلطة أن تصف بشكل ملموس كيف تكون مبتكرًا. في الواقع ، فإن أقوى نمط واحد لاحظته هو أن الأشخاص الناجحين يجدون قيمة في أماكن غير متوقعة ، ويفعلون ذلك من خلال التفكير في الأعمال من المبادئ الأولى بدلاً من الصيغ.

هذا الكتاب نابع من دورة تدريبية حول الشركات الناشئة قمت بتدريسها في جامعة ستانفورد عام 2012.
يمكن لطلاب الجامعات أن يصبحوا ماهرين للغاية في عدد قليل من التخصصات ، لكن الكثيرين لا يتعلمون أبدًا ما يجب فعله بهذه المهارات في العالم الأوسع. كان هدفي الأساسي في التدريس في الفصل هو مساعدة طلابي على رؤية ما وراء المسارات التي حددتها التخصصات الأكاديمية إلى المستقبل الأوسع الذي يجب عليهم إنشاؤه. قام أحد هؤلاء الطلاب ، وهو Blake Masters ، بتدوين ملاحظات تفصيلية حول الفصل ، تم تعميمها خارج الحرم الجامعي ، وفي Zero to One عملت معه لمراجعة الملاحظات لجمهور أوسع. لا يوجد سبب لحدوث المستقبل فقط في ستانفورد ، أو في الكلية ، أو في وادي السيليكون.

تحدي المستقبل

عندما أقوم بإجراء مقابلة مع شخص ما للحصول على وظيفة ، أود أن أطرح هذا السؤال: "ما هي الحقيقة المهمة التي يتفق معك فيها القليل من الناس؟"

يبدو هذا السؤال سهلاً لأنه مباشر. في الواقع ، من الصعب جدًا الإجابة. إنه أمر صعب من الناحية الفكرية لأن المعرفة التي يتم تدريسها للجميع في المدرسة هي بحكم التعريف متفق عليها. وهو صعب نفسيًا لأن أي شخص يحاول الإجابة عليه أن يقول شيئًا تعرف أنه لا يحظى بشعبية.

التفكير اللامع أمر نادر الحدوث ، لكن الشجاعة في المعروض أقصر من العبقرية.

الأكثر شيوعًا ، أسمع إجابات مثل ما يلي:

"نظامنا التعليمي معطل ويحتاج إلى الإصلاح بشكل عاجل."

"أمريكا استثنائية."

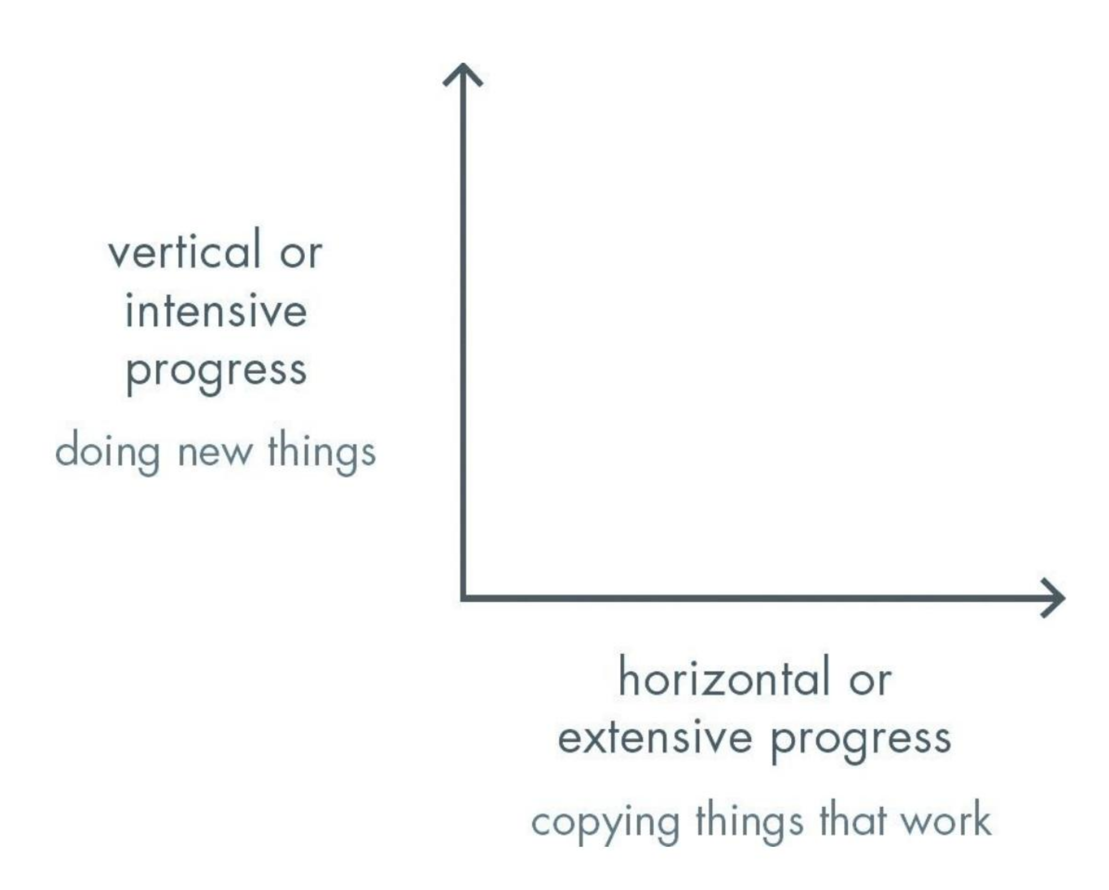
"لا إله."

هذه إجابات سيئة. قد تكون العبارتان الأولى والثانية صحيحة ، لكن الكثير من الناس يتفقون معهم بالفعل. البيان الثالث يأخذ جانبًا واحدًا في نقاش مألوف. تأخذ الإجابة الجيدة الشكل التالي: "يؤمن معظم الناس بـ x ، لكن الحقيقة هي عكس x." سأعطي إجابتي لاحقًا في هذا الفصل.

ما علاقة هذا السؤال المتناقض بالمستقبل؟ في الحد الأدنى من المعاني ، المستقبل هو ببساطة مجموعة كل اللحظات القادمة. لكن ما يجعل المستقبل مميزًا ومهمًا ليس أنه لم يحدث بعد ، بل إنه سيكون وقتًا يبدو فيه العالم مختلفًا عن اليوم. بهذا المعنى ، إذا لم يتغير شيء في مجتمعنا خلال المائة عام القادمة ، فسيكون المستقبل على بعد أكثر من 100 عام. إذا تغيرت الأشياء بشكل جذري في العقد المقبل ، فإن المستقبل على وشك أن يكون في متناول اليد. لا أحد يستطيع التنبؤ بالمستقبل بالضبط ، لكننا نعرف شيئين: سيكون مختلفًا ، ويجب أن يكون متجذرًا في عالم اليوم. معظم الإجابات على السؤال المتناقض هي طرق مختلفة لرؤية الحاضر ؛ الإجابات الجيدة هي أقرب ما يمكن إلى النظر إلى المستقبل.

من صفر إلى واحد: مستقبل التقدم

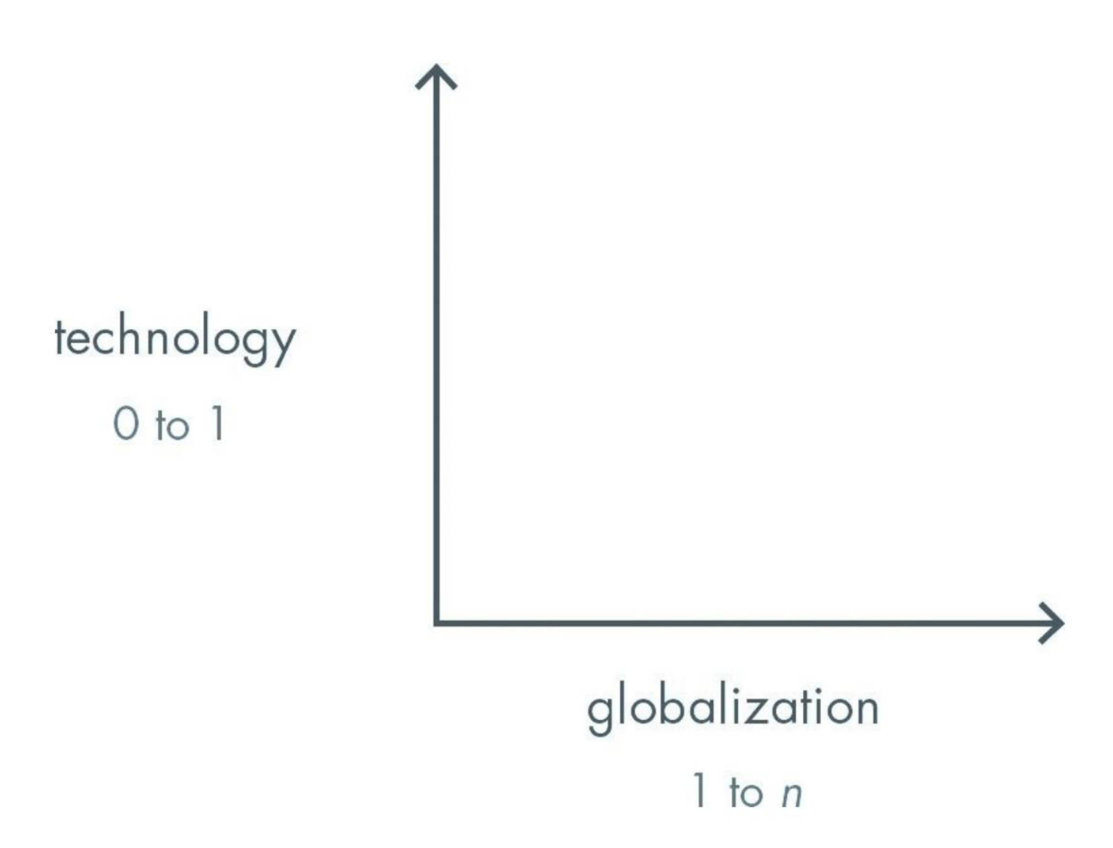
عندما نفكر في المستقبل ، نأمل في مستقبل من التقدم. يمكن أن يتخذ هذا التقدم أحد شكلين. التقدم الأفقي أو الشامل يعني نسخ الأشياء التي تعمل -الانتقال من 1إلى .nمن السهل تخيل التقدم الأفقي لأننا نعرف بالفعل كيف يبدو. التقدم العمودي أو المكثف يعني القيام بأشياء جديدة -الانتقال من 0إلى .1يصعب تخيل التقدم الرأسي لأنه يتطلب القيام بشيء لم يفعله أي شخص آخر من قبل. إذا أخذت آلة كاتبة واحدة وقمت ببناء ، 100تكون قد أحرزت تقدمًا أفقيًا. إذا كان لديك آلة كاتبة وقمت ببناء معالج كلمات ، فقد أحرزت تقدمًا رأسيًا.



على المستوى الكلي ، فإن الكلمة الوحيدة للتقدم الأفقي هي العولمة -أخذ الأشياء التي تعمل في مكان ما وجعلها تعمل في كل مكان. الصين هي المثال النموذجي للعولمة. خطتها التي تبلغ مدتها 20عامًا هي أن تصبح مثل الولايات المتحدة اليوم. كان الصينيون ينسخون بشكل مباشر كل ما نجح في العالم المتقدم: السكك الحديدية في القرن التاسع عشر ، والقرن العشرين.

تكييف الهواء في القرن ، وحتى مدن بأكملها. قد يتخطون بضع خطوات على طول الطريق -الانتقال مباشرة إلى الاتصال اللاسلكي دون تثبيت خطوط أرضية ، على سبيل المثال -لكنهم ينسخون جميعًا نفس الشيء.

كلمة واحدة للتقدم الرأسي ، 0إلى 1هي التكنولوجيا. أدى التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات في العقود الأخيرة إلى جعل وادي السيليكون عاصمة "التكنولوجيا" بشكل عام. ولكن لا يوجد سبب يجعل التكنولوجيا مقصورة على أجهزة الكمبيوتر. مفهومة بشكل صحيح ، أي طريقة جديدة وأفضل لعمل الأشياء هي التكنولوجيا.



نظرًا لأن العولمة والتكنولوجيا هما نمطان مختلفان للتقدم ، فمن الممكن أن يكون لديك كلاهما ، أو أحدهما ، أو لا يوجد أي منهما في نفس الوقت. على سبيل المثال ، كانت الفترة من عام 1815إلى عام 1914فترة تطور تكنولوجي سريع وعولمة سريعة. بين الحرب العالمية الأولى ورحلة كيسنجر لإعادة فتح العلاقات مع الصين في عام ، 1971كان هناك تطور تكنولوجي سريع ولكن لم يكن هناك الكثير من العولمة. منذ عام ، 1971شهدنا عولمة سريعة جنبًا إلى جنب مع التطور التكنولوجي المحدود ، الذي يقتصر في الغالب على تكنولوجيا المعلومات.

لقد جعل عصر العولمة هذا من السهل تخيل أن العقود القادمة ستجلب المزيد من التقارب والمزيد من التشابه. حتى لغتنا اليومية تشير إلى أننا نؤمن بنوع من النهاية التكنولوجية للتاريخ: تقسيم العالم إلى ما يسمى بالدول المتقدمة والنامية يعني أن العالم "المتقدم" قد حقق بالفعل ما يمكن تحقيقه ، وأن الدول الأفقر

فقط بحاجة إلى اللحاق بالركب.
لكنني لا أعتقد أن هذا صحيح. جوابي الخاص على السؤال المتناقض هو أن معظم الناس يعتقدون أن مستقبل العالم سيتم تحديده من خلال العولمة ، لكن الحقيقة هي أن التكنولوجيا مهمة أكثر. بدون التغيير التكنولوجي ، إذا ضاعفت الصين إنتاجها من الطاقة خلال العقدين المقبلين ، فستضاعف أيضًا تلوث الهواء. إذا كان لكل فرد من مئات الملايين من الأسر في الهند أن يعيش بالطريقة التي يعيشها الأمريكيون بالفعل -باستخدام أدوات اليوم فقط -فإن النتيجة ستكون كارثية من الناحية البيئية. إن نشر الطرق القديمة لتكوين الثروة في جميع أنحاء العالم سيؤدي إلى الدمار وليس الثروات. في عالم تندر فيه الموارد ، تصبح العولمة بدون تكنولوجيا جديدة غير مستدامة.

لم تكن التكنولوجيا الجديدة أبدًا ميزة تلقائية للتاريخ. عاش أسلافنا في مجتمعات جامدة وخاسرة حيث كان النجاح يعني انتزاع الأشياء من الآخرين. نادرًا ما أوجدوا مصادر جديدة للثروة ، وعلى المدى الطويل لا يمكنهم أبدًا خلق ما يكفي لإنقاذ الشخص العادي من حياة صعبة للغاية. بعد ذلك ، وبعد 10000عام من التقدم المتقطع من الزراعة البدائية إلى طواحين الهواء في العصور الوسطى والإسطرلاب من القرن السادس عشر ، شهد العالم الحديث فجأة تقدمًا تقنيًا لا هوادة فيه منذ ظهور المحرك البخاري في ستينيات القرن الثامن عشر وحتى عام 1970تقريبًا. ونتيجة لذلك ، لقد ورثنا مجتمعًا أكثر ثراءً مما كان يمكن أن يتخيله أي جيل سابق.

أي جيل باستثناء آبائنا وأجدادنا ، أي: في أواخر الستينيات ، كانوا يتوقعون استمرار هذا التقدم. كانوا يتطلعون إلى أسبوع عمل لمدة أربعة أيام ، والطاقة رخيصة جدًا بحيث لا يمكن قياسها ، وإجازات على القمر. لكن هذا لم يحدث. الهواتف الذكية التي تشتت انتباهنا عن محيطنا تشتت انتباهنا أيضًا عن حقيقة أن محيطنا قديم بشكل غريب: أجهزة الكمبيوتر والاتصالات فقط هي التي تحسنت بشكل كبير منذ منتصف القرن. هذا لا يعني أن والدينا كانوا مخطئين في تخيلهم لمستقبل أفضل -كانوا مخطئين فقط عندما توقعوا ذلك كشيء تلقائي. التحدي الذي نواجهه اليوم هو تخيل وخلق التقنيات الجديدة التي يمكن أن تجعل القرن الحادي والعشرين أكثر سلامًا وازدهارًا من القرن العشرين.

بدء التفكير

تميل التكنولوجيا الجديدة إلى أن تأتي من المشاريع الجديدة -الشركات الناشئة. من الآباء المؤسسين في السياسة إلى المجتمع الملكي في العلوم إلى "الثمانية الخونة" لشركة Fairchild Semiconductor في مجال الأعمال ، قامت مجموعات صغيرة من الأشخاص المرتبطين معًا بحس المهمة بتغيير العالم للأفضل. أسهل تفسير لذلك سلبي: من الصعب تطوير أشياء جديدة في المؤسسات الكبيرة ، بل إن القيام بذلك بنفسك أصعب. تتحرك التسلسلات الهرمية البيروقراطية ببطء ، وتبتعد المصالح الراسخة عن المخاطر. في معظم المؤسسات التي تعاني من خلل وظيفي ، تصبح الإشارة إلى أن العمل يتم استراتيجية أفضل للتقدم الوظيفي بدلاً من العمل الفعلي (إذا كان هذا يصف شركتك ، فيجب عليك ترك العمل الآن). من ناحية أخرى ، قد يبتكر عبقري منفرد عملاً فنياً أو أدبياً كلاسيكياً ، لكنه لا يستطيع أبدًا إنشاء صناعة كاملة. تعمل الشركات الناشئة على مبدأ أنك بحاجة إلى العمل مع أشخاص آخرين لإنجاز المهام ، ولكن عليك أيضًا أن تظل صغيرًا بما يكفي بحيث يمكنك فعلاً ذلك.

تحديدًا إيجابيًا ، الشركة الناشئة هي أكبر مجموعة من الأشخاص يمكنك إقناعهم بخطة لبناء مستقبل مختلف. إن أهم قوة في أي شركة جديدة هي التفكير الجديد: حتى أكثر أهمية من الرشاقة ، الحجم الصغير يوفر مساحة للتفكير. يدور هذا الكتاب حول الأسئلة التي يجب عليك طرحها والإجابة عليها للنجاح في عمل أشياء جديدة: ما يلي ليس دليلًا أو سجلًا للمعرفة بل تمرينًا في التفكير. لأن هذا هو ما يجب على الشركة الناشئة فعله: طرح الأسئلة على الأفكار المستلمة وإعادة التفكير في الأعمال التجارية من البداية.

حفلة مثلها عام 1999

سؤالنا المتناقض -ما هي الحقيقة المهمة التي يتفق معك عليها قلة قليلة من الناس؟

-من الصعب الإجابة مباشرة. قد يكون من الأسهل البدء بمبدأ أولي: على ماذا يتفق الجميع؟ كتب نيتشه (قبل أن يصاب بالجنون): "الجنون نادر في الأفراد -ولكنه القاعدة في الجماعات والأحزاب والأمم والأعمار". إذا تمكنت من تحديد اعتقاد شائع وهمي ، يمكنك أن تجد ما يكمن وراءه: الحقيقة المتناقضة.

فكر في اقتراح أولي: الشركات موجودة لكسب المال ، وليس لخسارته. يجب أن يكون هذا واضحًا لأي شخص مفكر. لكن ذلك لم يكن واضحًا للكثيرين في أواخر التسعينيات ، عندما لم تكن هناك خسارة كبيرة جدًا بحيث لا يمكن وصفها بأنها استثمار في مستقبل أكبر وأكثر إشراقًا. قبلت الحكمة التقليدية "للاقتصاد الجديد" مشاهدات الصفحة باعتبارها مقياسًا ماليًا أكثر موثوقية وتطلعيًا من كونها مجرد ربح.

لا تظهر المعتقدات التقليدية إلا أنها اعتباطية وخاطئة عند استعادة الأحداث الماضية ؛ عندما ينهار المرء ، نطلق على المعتقد القديم فقاعة. لكن التشوهات التي تسببها الفقاعات لا تختفي عندما تنفجر. كان جنون الإنترنت في التسعينيات هو أكبر فقاعة منذ انهيار عام ، 1929والدروس المستفادة بعد ذلك تحدد وتشوه جميع الأفكار تقريبًا حول التكنولوجيا اليوم.

تتمثل الخطوة الأولى في التفكير بوضوح في التشكيك في ما نعتقد أننا نعرفه عن الماضي.

تاريخ سريع من التسعينيات

التسعينيات صورة جيدة. نميل إلى تذكرها كعقد مزدهر ومتفائل انتهى بطفرة الإنترنت وانهيارها. لكن العديد من تلك السنوات لم تكن مبهجة كما يحمل حنيننا. لقد نسينا منذ فترة طويلة السياق العالمي لمدة 18 شهرًا من هوس الإنترنت في نهاية العقد.

بدأت فترة التسعينيات بموجة من الابتهاج عندما انهار جدار برلين في نوفمبر 1989. كانت قصيرة العمر. بحلول منتصف عام 1990 ، كانت الولايات المتحدة في حالة ركود. من الناحية الفنية ، انتهى التراجع في مارس 91 ، لكن الانتعاش كان بطيئًا واستمرت البطالة في الارتفاع حتى يوليو 92. لم ينتعش التصنيع بالكامل. كان التحول إلى اقتصاد الخدمات طويل الأمد ومؤلماً.

كان عام 1992 حتى نهاية عام 1994 فترة توعك عام. انتشرت صور الجنود الأمريكيين القتلى في مقديشو عبر القنوات الإخبارية. اشتد القلق بشأن العولمة والقدرة التنافسية للولايات المتحدة مع تدفق الوظائف إلى المكسيك.

أدى هذا التيار الخفي المتشائم إلى إقصاء الرئيس آنذاك بوش 41 عن منصبه وفاز روس بيرو بنحو 20٪ من الأصوات الشعبية في عام 92 - وهو أفضل عرض لمرشح من حزب ثالث منذ ثيودور روزفلت في عام 1912. ومهما كان الانبهار الثقافي بالنيرفانا ، الجرونج ، والهيروين ينعكسان ، لم يكن الأمل أو الثقة.

شعر وادي السيليكون بالركود أيضًا. يبدو أن اليابان تكسب حرب أشباه الموصلات. لم ينطلق الإنترنت بعد ، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن استخدامه التجاري كان مقيدًا حتى أواخر عام 1992 وجزئيًا بسبب عدم وجود متصفحات ويب سهلة الاستخدام. من الواضح أنه عندما وصلت إلى ستانفورد في عام 1985 ، كان الاقتصاد ، وليس علوم الكمبيوتر ، هو التخصص الأكثر شعبية. بالنسبة لمعظم الناس في الحرم الجامعي ، بدا قطاع التكنولوجيا مميزًا أو حتى إقليميًا.

غير الإنترنت كل هذا. تم إطلاق متصفح Mosaic رسميًا في نوفمبر 1993 ، مما أتاح للأشخاص العاديين وسيلة للاتصال بالإنترنت. تحولت Mosaic إلى Netscape ، والتي أطلقت متصفح Navigator في أواخر عام 1994. نما اعتماد Navigator بسرعة كبيرة - من حوالي 20٪ من سوق المتصفح في يناير 1995 إلى ما يقرب من 80٪ بعد أقل من 12 شهرًا - حتى أن Netscape تمكنت من طرح أسهمها للاكتتاب العام في أغسطس 1995 على الرغم من أنها لم تكن مربحة بعد. في غضون خمسة أشهر ، ارتفع سهم Netscape من 28 دولارًا إلى 174 دولارًا للسهم الواحد. كانت شركات التكنولوجيا الأخرى مزدهرة أيضًا. ياهو! تم طرحها للاكتتاب العام في أبريل عام 1996 بتقييم قدره 848 مليون دولار.

حذت أمازون حذوها في مايو 1997 بمبلغ 438 مليون دولار. بحلول ربيع عام 98 ، كل منهما

تضاعف سهم الشركة أكثر من أربعة أضعاف. شكك المشككون في الأرباح ومضاعفات الإيرادات أعلى من تلك الخاصة بأي شركة غير متصلة بالإنترنت. كان من السهل استنتاج أن السوق قد جن جنونه.

كان هذا الاستنتاج مفهوماً لكنه في غير محله. في كانون الأول (ديسمبر) - 1996 قبل أكثر من ثلاث سنوات من انفجار الفقاعة فعليًا - حذر رئيس بنك الاحتياطي الفيدرالي ألان جرينسبان من أن "الوفرة غير المنطقية" قد تؤدي إلى "تصعيد قيم الأصول بشكل غير ملائم".
كان مستثمرو التكنولوجيا غزيرًا ، لكن ليس من الواضح أنهم كانوا غير عقلانيين إلى هذا الحد. من السهل جدًا نسيان أن الأمور لم تكن تسير على ما يرام في بقية العالم في ذلك الوقت.

ضربت الأزمات المالية في شرق آسيا في يوليو 1997. أدت رأسمالية المحسوبية والديون الخارجية الضخمة إلى ركوع اقتصادات تايلاند وإندونيسيا وكوريا الجنوبية على ركبتيها. تبع ذلك أزمة الروبل في أغسطس 1998 عندما عرقلت روسيا عجز مالي مزمن ، وخفضت قيمة عملتها وتعثرت في سداد ديونها. أصبح المستثمرون الأمريكيون متوترين بشأن أمة لديها 10000 سلاح نووي ولا أموال. انخفض مؤشر داو جونز الصناعي بأكثر من ٪10 في غضون أيام.

كان الناس على حق في القلق. أطلقت أزمة الروبل سلسلة من ردود الفعل التي أدت إلى انهيار ، Management Long-Term Capital وهو صندوق تحوط أمريكي عالي الاستدانة. تمكنت LTCM من خسارة 4.6 مليار دولار في النصف الأخير من عام ، 1998 ولا يزال لديها أكثر من 100 مليار دولار من الالتزامات عندما تدخل الاحتياطي الفيدرالي بخطة إنقاذ ضخمة وخفض أسعار الفائدة من أجل منع كارثة نظامية. لم يكن أداء أوروبا أفضل بكثير. تم إطلاق اليورو في يناير 1999 وسط شك كبير ولامبالاة. ارتفع إلى 1.19 دولار في اليوم الأول من التداول لكنه انخفض إلى 0.83 دولار في غضون عامين. في منتصف عام ، 2000 كان على محافظي البنوك المركزية في مجموعة السبعة دعمها بتدخل بمليارات الدولارات.

لذا ، كانت خلفية هوس الإنترنت قصير الأمد الذي بدأ في سبتمبر 1998 هو عالم لا يبدو أن أي شيء آخر يعمل فيه.
لم يستطع الاقتصاد القديم التعامل مع تحديات العولمة. هناك حاجة إلى شيء للعمل - والعمل بشكل كبير - إذا كان المستقبل سيكون أفضل على الإطلاق. بدليل غير مباشر ، كان الاقتصاد الجديد للإنترنت هو السبيل الوحيد للمضي قدمًا.

مانيا: سبتمبر 1998 - مارس 2000

كان هوس الدوت كوم شديدًا ولكنه قصير 18 -شهرًا من الجنون من سبتمبر 1998 إلى مارس 2000. لقد كان اندفاعًا نحو الذهب في وادي السيليكون: كان هناك مال في كل مكان ، ولا يوجد نقص في الأشخاص الوفير ، وغالبًا ما يكونون سذجًا لمطاردته.

في كل أسبوع ، تنافست العشرات من الشركات الناشئة الجديدة لإقامة حفل الإطلاق الأكثر سخاءً. (كانت حفلات الهبوط أكثر ندرة). كان أصحاب الملايين من الورق يجمعون فواتير عشاء بقيمة ألف دولار ويحاولون الدفع بأسهم أسهم شركاتهم الناشئة -بل إن ذلك نجح في بعض الأحيان. رحل جحافل من الناس عن وظائفهم ذات الأجر الجيد لتأسيس شركات ناشئة أو الانضمام إليها. كنت أعلم أن طالبًا متخرجًا يبلغ من العمر 40 عامًا كان يدير ست شركات مختلفة في عام 1999. (عادةً ما يكون من الغريب أن تكون طالب دراسات عليا يبلغ من العمر 40 عامًا. عادةً ، من الجنون أن تبدأ نصف دزينة من الشركات في وقت واحد. لكن في أواخر التسعينيات ، كان يمكن للناس أن يعتقدوا أن هذا كان مزيجًا رابحًا.) يبدو أن أكثر الشركات "نجاحًا" تتبنى نوعًا من نموذج معادٍ للأعمال التجارية حيث خسروا المال أثناء نموهم. لكن من الصعب إلقاء اللوم على الناس بسبب الرقص أثناء تشغيل الموسيقى ؛ كانت اللاعقلانية منطقية بالنظر إلى أن إلحاق ".com" باسمك يمكن أن يضاعف قيمتك بين عشية وضحاها.



هوس باي بال

عندما كنت أدير PayPal في أواخر عام ، 1999كنت خائفة من ذكاءي -ليس لأنني لم أكن أؤمن بشركتنا ، ولكن لأنه بدا أن كل شخص آخر في الوادي كان مستعدًا لتصديق أي شيء على الإطلاق. في كل مكان نظرت فيه ، كان الناس يؤسسون الشركات ويقلبون عليها خسائر مقلقة. أخبرني أحد معارفي كيف خطط لطرح عام أولي من غرفة معيشته قبل أن يدمج شركته -ولم يكن يعتقد أن هذا غريب. في هذا النوع من البيئة ، بدأ التمثيل السليم يبدو غريب الأطوار.

على الأقل ، كان لدى PayPal مهمة كبيرة مناسبة -من النوع الذي وصفه المتشككون في فترة ما بعد الفقاعة لاحقًا بأنه ضخم: أردنا إنشاء عملة إنترنت جديدة لتحل محل الدولار الأمريكي. سمح منتجنا الأول للأشخاص بنقل الأموال من PalmPilot إلى آخر. ومع ذلك ، لم يكن لأي شخص أي استخدام لهذا المنتج باستثناء الصحفيين الذين صوتوا عليه كأحد أسوأ 10 أفكار تجارية لعام .1999

كانت PalmPilots غريبة جدًا في ذلك الوقت ، ولكن البريد الإلكتروني كان شائعًا بالفعل ، لذلك قررنا إنشاء طريقة لإرسال المدفوعات واستلامها عبر البريد الإلكتروني.
بحلول خريف عام ، 99نجح منتج الدفع بالبريد الإلكتروني لدينا -يمكن لأي شخص تسجيل الدخول إلى موقعنا على الويب وتحويل الأموال بسهولة. لكن لم يكن لدينا عدد كافٍ من العملاء ، وكان النمو بطيئًا ، وتزايدت النفقات. لكي يعمل PayPal ، كنا بحاجة إلى جذب كتلة حرجة لا تقل عن مليون مستخدم. كان الإعلان غير فعال للغاية بحيث لا يمكن تبرير التكلفة. استمرت الصفقات المرتقبة مع البنوك الكبرى في السقوط. لذلك قررنا أن ندفع للناس للتسجيل.

لقد منحنا العملاء الجدد 10دولارات مقابل الانضمام ، وأعطيناهم 10دولارات إضافية في كل مرة يحيلون فيها صديقًا. لقد حصلنا على مئات الآلاف من العملاء الجدد ومعدل نمو أسي. بالطبع ، كانت إستراتيجية اكتساب العملاء هذه غير مستدامة من تلقاء نفسها -عندما تدفع للناس ليكونوا عملاء لك ، فإن النمو المتسارع يعني هيكل تكلفة متزايدًا بشكل كبير. كانت التكاليف الجنونية نموذجية في ذلك الوقت في الوادي. لكننا اعتقدنا أن تكاليفنا الضخمة كانت معقولة: نظرًا لقاعدة المستخدمين الكبيرة ، كان لدى PayPal مسار واضح للربحية من خلال أخذ رسوم رمزية على معاملات العملاء.

كنا نعلم أننا سنحتاج إلى مزيد من التمويل للوصول إلى هذا الهدف. علمنا أيضًا أن الطفرة ستنتهي. نظرًا لأننا لم نتوقع ثقة المستثمرين في مهمتنا للنجاة من الانهيار القادم ، فقد تحركنا بسرعة لجمع الأموال قدر استطاعتنا. في 16فبراير ، 2000نشرت صحيفة وول ستريت جورنال قصة تشيد بنمونا الفيروسي وتشير إلى أن PayPal كانت تساوي 500مليون دولار. عندما جمعنا 100مليون دولار في الشهر التالي ، أخذ مستثمرنا الرئيسي تقييم المجلة الخلفي من المغلف باعتباره رسميًا. (كان المستثمرون الآخرون في أكثر من

عجل. أرسلت شركة كورية جنوبية مبلغ 5ملايين دولار أمريكي دون التفاوض أولاً على صفقة أو التوقيع على أي وثائق. عندما حاولت إعادة الأموال ، لم يخبروني إلى أين أرسلها). لقد وفرت لنا جولة التمويل في مارس 2000الوقت الذي نحتاجه لإنجاح .PayPal بمجرد إغلاقنا للصفقة ، انفجرت الفقاعة.

الدروس المستفادة

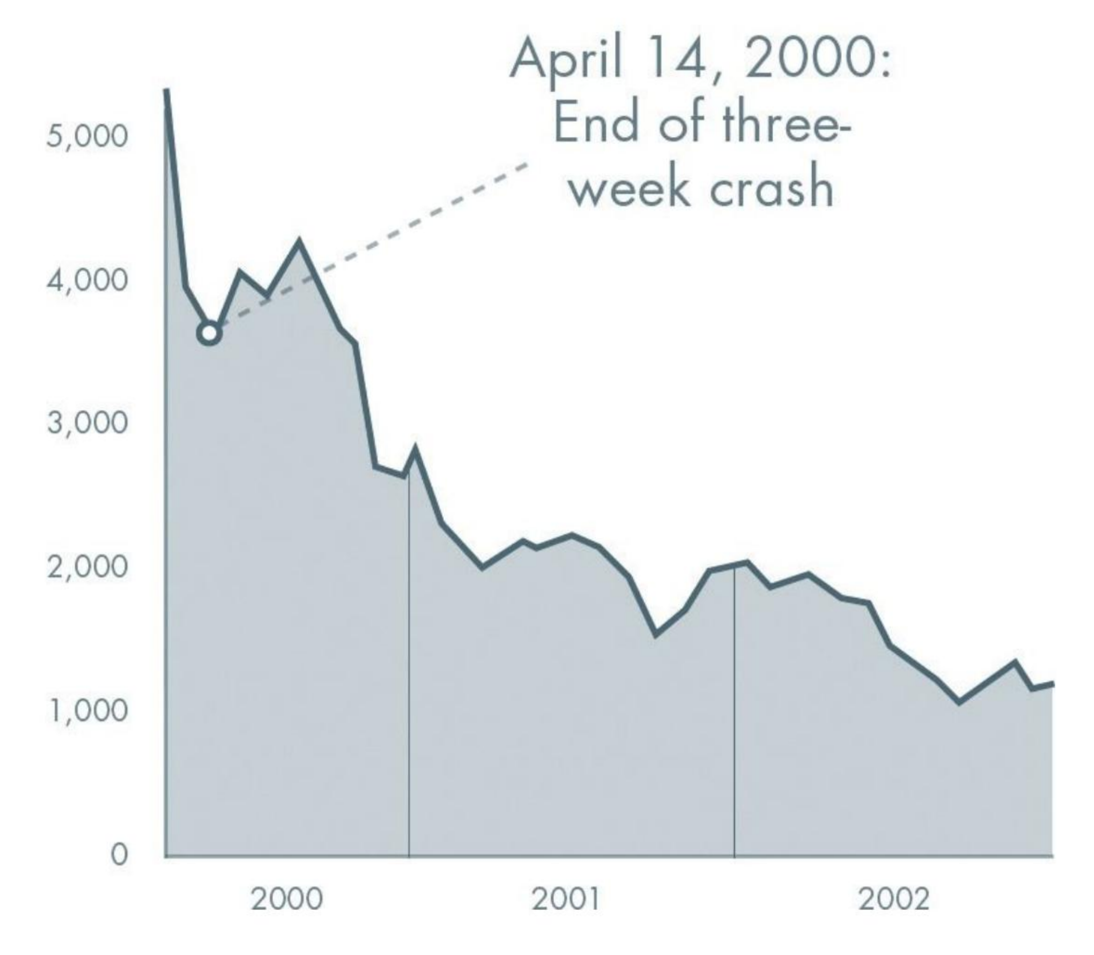
لأنهم يقولون 2000 صفر حفلة انتهت ، عفوًا! منتهي!
لذا الليلة سأحتفل مثل عام !1999

-أمير

بلغ مؤشر ناسداك 5048 في ذروته في منتصف مارس 2000 ثم انهار إلى 3321 في منتصف أبريل. بحلول الوقت الذي وصل فيه إلى 1114 في أكتوبر ، 2002 كانت البلاد قد فسرت منذ فترة طويلة انهيار السوق كنوع من الحكم الإلهي ضد التفاؤل التكنولوجي في التسعينيات. أعيد تسمية عصر الأمل الوفير على أنه عصر الجشع المجنون وأعلن أنه انتهى بالتأكيد.

لقد تعلم الجميع التعامل مع المستقبل على أنه غير محدد في الأساس ، ورفض أي شخص لديه خطط كبيرة بما يكفي ليتم قياسها بالسنوات بدلاً من الأرباع باعتباره متطرفًا. حلت العولمة محل التكنولوجيا كأمل للمستقبل.

نظرًا لأن الانتقال "من الطوب إلى النقرات" في التسعينيات لم ينجح كما هو مأمول ، عاد المستثمرون إلى الطوب (الإسكان) و BRICs (العولمة). كانت النتيجة فقاعة أخرى ، هذه المرة في قطاع العقارات.



تعلم رواد الأعمال الذين علقوا مع وادي السيليكون أربعة دروس كبيرة من انهيار الإنترنت الذي لا يزال يوجه تفكير الأعمال حتى يومنا هذا:

.1إجراء تقدم تدريجي

تضخم الرؤى العظيمة الفقاعة ، لذا لا ينبغي الانغماس فيها. أي شخص يدعي أنه قادر على القيام بشيء عظيم هو مريب ، وأي شخص يريد تغيير العالم يجب أن يكون أكثر تواضعًا. الخطوات الصغيرة المتزايدة هي الطريق الآمن الوحيد للمضي قدمًا.

.2الحفاظ على المرونة والمرونة يجب أن تكون جميع الشركات "خفيفة الوزن" ، وهي رمز لـ "غير مخطط لها". يجب ألا تعرف ما الذي سيفعله عملك ؛ التخطيط متعجرف وغير مرن.

بدلاً من ذلك ، يجب عليك تجربة الأشياء ، "تكرارها ،" والتعامل مع ريادة الأعمال على أنها

التجريب اللاأدري.

.3تحسين المنافسة

لا تحاول إنشاء سوق جديد قبل الأوان. الطريقة الوحيدة لمعرفة أن لديك عملًا حقيقيًا هي أن تبدأ مع عميل موجود بالفعل ، لذلك يجب أن تبني شركتك من خلال تحسين المنتجات التي يمكن التعرف عليها والتي يقدمها المنافسون الناجحون بالفعل.

.4التركيز على المنتج ، وليس المبيعات إذا كان منتجك يتطلب إعلانًا أو مندوبي مبيعات لبيعه ، فهذا ليس جيدًا بما

فيه الكفاية: التكنولوجيا تتعلق في المقام الأول بتطوير المنتج ، وليس التوزيع. كان من الواضح أن الإعلان في عصر الفقاعة كان مضيعة للهدر ، لذا فإن النمو المستدام الوحيد هو النمو الفيروسي.

أصبحت هذه الدروس عقيدة في عالم الشركات الناشئة ؛ يُفترض أن أولئك الذين يتجاهلونهم سيدعون إلى الهلاك المبرر الذي تعرضت له التكنولوجيا في الانهيار الكبير لعام .2000ومع ذلك فإن المبادئ المعاكسة ربما تكون أكثر صحة:

.1من الأفضل المخاطرة بالجرأة بدلاً من التفاهة.

.2الخطة السيئة أفضل من عدم وجود خطة.

.3الأسواق التنافسية تدمر الأرباح.

.4المبيعات مهمة بقدر أهمية المنتج.

صحيح أنه كانت هناك فقاعة في التكنولوجيا. كانت أواخر التسعينيات فترة غطرسة: آمن الناس بالانتقال من 0إلى .1كان عدد قليل جدًا من الشركات الناشئة يصل إلى هناك ، ولم يذهب الكثيرون إلى أبعد من الحديث عن ذلك. لكن الناس أدركوا أنه ليس لدينا خيار سوى إيجاد طرق لفعل المزيد بموارد أقل. كان من الواضح أن ذروة السوق في آذار (مارس) 2000كانت ذروة الجنون. أقل وضوحًا ولكنه أكثر أهمية ، كان أيضًا ذروة الوضوح. نظر الناس بعيدًا إلى المستقبل ، ورأوا كم التكنولوجيا الجديدة القيّمة التي سنحتاجها للوصول إلى هناك بأمان ، واعتبروا أنفسهم قادرين على إنشائها.

ما زلنا بحاجة إلى تقنية جديدة ، وقد نحتاج حتى إلى بعض الغطرسة والحيوية على غرار عام 1999للحصول عليها. لبناء الجيل القادم من الشركات ، يجب أن نتخلى عن العقائد التي نشأت بعد الانهيار. هذا لا يعني أن الأفكار المعاكسة صحيحة تلقائيًا: لا يمكنك الهروب من جنون الحشود

رفضهم بشكل دوغمائي. بدلاً من ذلك ، اسأل نفسك: ما مقدار ما تعرفه عن الأعمال يتشكل من خلال ردود الفعل الخاطئة على أخطاء الماضي؟ الشيء الأكثر تناقضًا هو عدم معارضة الحشد ولكن التفكير بنفسك.

جميع الشركات السعيدة مختلفة

النسخة التجارية لسؤالنا المتضارب هي: ما هي الشركة القيمة التي لا يبنيها أحد؟ هذا السؤال أصعب مما يبدو ، لأن شركتك يمكن أن تخلق الكثير من القيمة دون أن تصبح ذات قيمة كبيرة. إن إنشاء القيمة ليس كافيًا - فأنت بحاجة أيضًا إلى التقاط بعض القيمة التي تقوم بإنشائها.

هذا يعني أنه حتى الشركات الكبيرة جدًا يمكن أن تكون أعمالًا سيئة. على سبيل المثال ، تخدم شركات الطيران الأمريكية ملايين الركاب وتنتج مئات المليارات من الدولارات من القيمة كل عام. ولكن في عام ، 2012عندما كان متوسط أجرة السفر ذهابًا وإيابًا 178دولارًا ، كانت شركات الطيران تجني 37سنتًا فقط لكل رحلة مسافر. قارنهم بجوجل ، الذي يخلق قيمة أقل ولكنه يلتقط أكثر من ذلك بكثير. جلبت 50 Googleمليار دولار في عام 2012(مقابل 160مليار دولار لشركات الطيران) ، لكنها احتفظت بنسبة ٪21من هذه الإيرادات كأرباح -أي أكثر من 100ضعف هامش ربح صناعة الطيران في ذلك العام. تجني Googleالكثير من الأموال لدرجة أنها تساوي الآن ثلاثة أضعاف كل شركة طيران أمريكية مجتمعة.

تتنافس شركات الطيران مع بعضها البعض ، لكن Googleتقف وحدها. يستخدم الاقتصاديون نموذجين مبسطين لشرح الفرق: المنافسة الكاملة والاحتكار.

تعتبر "المنافسة الكاملة" الحالة المثالية والحالة الافتراضية في الاقتصاد .101تحقق ما يسمى بالأسواق التنافسية الكاملة التوازن عندما يلبي عرض المنتج طلب المستهلك. كل شركة في سوق تنافسي غير متمايزة وتبيع نفس المنتجات المتجانسة. نظرًا لأنه لا توجد شركة لديها أي قوة سوقية ، فيجب عليهم جميعًا البيع بأي سعر يحدده السوق. إذا كان هناك أموال يتعين جنيها ، فسوف تدخل الشركات الجديدة السوق ، وتزيد العرض ، وتخفض الأسعار ، وبالتالي تقضي على الأرباح التي جذبتهم في المقام الأول. إذا دخلت العديد من الشركات السوق ، فسوف تتكبد خسائر ، وبعضها سيتراجع ، وسترتفع الأسعار مرة أخرى إلى مستويات مستدامة. في ظل المنافسة الكاملة ، لا تحقق أي شركة ربحًا اقتصاديًا على المدى الطويل .

الاحتكار هو عكس المنافسة الكاملة. في حين أن الشركة المنافسة يجب أن تبيع بسعر السوق ، فإن الاحتكار يمتلك سوقه ، لذلك يمكنه تحديد أسعاره الخاصة. نظرًا لعدم وجود منافسة لها ، فإنها تنتج بالكمية والسعر الذي يزيد من أرباحها.

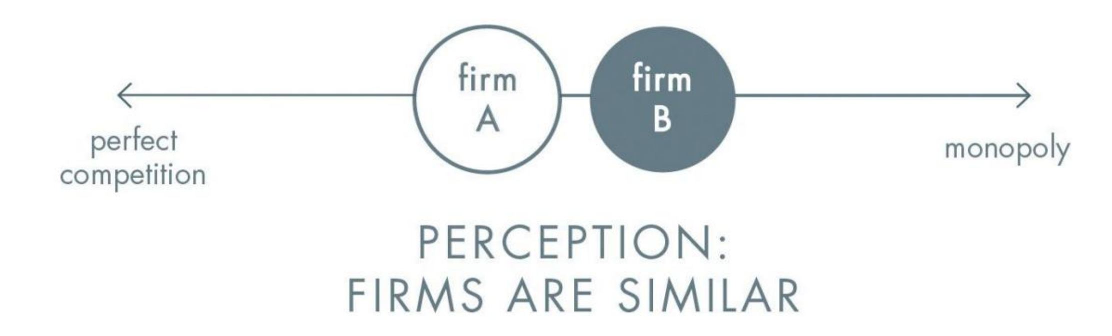
بالنسبة للاقتصادي ، يبدو كل احتكار هو نفسه ، سواء أكان يزيل المنافسين بشكل مخادع ، أو يؤمن ترخيصًا من الدولة ، أو يبتكر طريقه إلى القمة.

في هذا الكتاب ، لسنا مهتمين بالتسلط غير القانوني أو تفضيلات الحكومة: نعني بكلمة "الاحتكار" نوع الشركة التي تجيد ما تفعله بحيث لا يمكن لأي شركة أخرى أن تقدم بديلاً قريبًا. تعد Google مثالاً جيدًا على شركة انتقلت من 0 إلى 1: فهي لم تنافس في البحث منذ أوائل العقد الأول من القرن الحالي ، عندما نأت بنفسها تمامًا عن Microsoft و !Yahoo

الأمريكيون يؤلفون المنافسة وينسبون إليها الفضل في إنقاذنا من خطوط الخبز الاشتراكية. في الواقع ، الرأسمالية والمنافسة متضادان. تقوم الرأسمالية على أساس تراكم رأس المال ، ولكن في ظل المنافسة الكاملة ، يتم التنافس على جميع الأرباح. الدرس المستفاد لرواد الأعمال واضح: إذا كنت ترغب في إنشاء قيمة دائمة والحصول عليها ، فلا تقم ببناء شركة سلع غير متمايزة.

أكاذيب يقول الناس

كم من العالم هو في الواقع احتكار؟ كم هو تنافسي حقا؟ من الصعب القول ، لأن محادثتنا المشتركة حول هذه الأمور مشوشة للغاية. بالنسبة للمراقب الخارجي ، يمكن أن تبدو جميع الأعمال متشابهة بشكل معقول ، لذلك من السهل إدراك الفروق الصغيرة بينها فقط.



لكن الواقع ثنائي أكثر من ذلك بكثير. هناك فرق هائل بين المنافسة الكاملة والاحتكار ، ومعظم الشركات أقرب بكثير إلى طرف واحد مما ندركه بشكل عام.



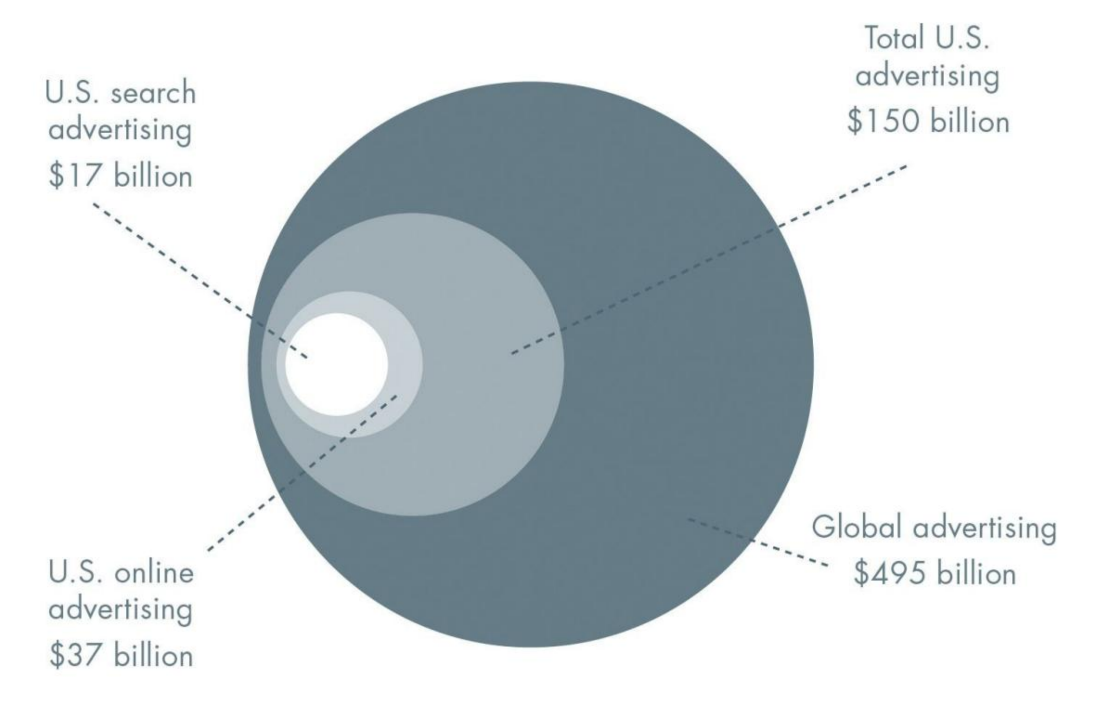
يأتي الارتباك من التحيز العالمي لوصف ظروف السوق بطرق تخدم الذات: يتم تحفيز كل من الاحتكاريين والمنافسين على ثني الحقيقة.

الاحتكار يكمن

يكذب المحتكرون لحماية أنفسهم. إنهم يعرفون أن التباهي باحتكارهم العظيم يدعو إلى المراجعة والتدقيق والهجوم. نظرًا لأنهم يريدون بشدة أن تستمر أرباحهم الاحتكارية دون مضايقة ، فإنهم يميلون إلى فعل كل ما في وسعهم لإخفاء احتكارهم -عادةً عن طريق المبالغة في قوة منافستهم (غير الموجودة).

فكر في الطريقة التي تتحدث بها Google عن أعمالها. إنه بالتأكيد لا يدعي أنه احتكار. لكن هل هي واحدة؟ حسنًا ، هذا يعتمد: احتكار في ماذا؟ لنفترض أن Google محرك بحث في المقام الأول. اعتبارًا من مايو ، 2014 تمتلك حوالي ٪ 68 من سوق البحث. (يمتلك أقرب منافسيها ، Microsoft و Yahoo !، حوالي ٪19 و ، ٪10 على التوالي). إذا لم يكن ذلك سائدًا بما يكفي ، ففكر في حقيقة أن كلمة "google" أصبحت الآن إدخالًا رسميًا في قاموس أوكسفورد الإنجليزي - كفعل . لا تحبس أنفاسك في انتظار حدوث ذلك لـ Bing.

لكن لنفترض أننا نقول إن Google هي في الأساس شركة إعلانات. هذا يغير الأشياء. تبلغ قيمة سوق الإعلانات في محركات البحث الأمريكية 17 مليار دولار سنويًا. الإعلان عبر الإنترنت هو 37 مليار دولار سنويًا. يبلغ حجم سوق الإعلانات الأمريكية بالكامل 150 مليار دولار. والإعلان العالمي يبلغ 495 مليار دولار في السوق. لذا ، حتى لو احتكرت Google بالكامل إعلانات محركات البحث الأمريكية ، فإنها ستمتلك ٪3.4 فقط من سوق الإعلان العالمي. من هذه الزاوية ، تبدو Google لاعبًا صغيرًا في عالم تنافسي.



ماذا لو قمنا بتأطير Google كشركة تقنية متعددة الأوجه بدلاً من ذلك؟ هذا يبدو معقولا بما فيه الكفاية. بالإضافة إلى محرك البحث الخاص بها ، تصنع Google العشرات من منتجات البرامج الأخرى ، ناهيك عن السيارات الروبوتية ، وهواتف Android ، وأجهزة الكمبيوتر القابلة للارتداء. لكن ٪95 من عائدات Google تأتي من الإعلانات على شبكة البحث. حققت منتجاتها الأخرى 2.35 مليار دولار فقط في عام ، 2012 ومنتجاتها التقنية الاستهلاكية مجرد جزء بسيط من ذلك. نظرًا لأن التكنولوجيا الاستهلاكية تبلغ قيمتها 964 مليار دولار في السوق على مستوى العالم ، فإن Google تمتلك أقل من ٪0.24 منها - وهذا بعيد كل البعد عن ذلك

أهميتها ، ناهيك عن الاحتكار. إن تأطير نفسها على أنها مجرد شركة تقنية أخرى يسمح لـ Googleبالتخلص من كل أنواع الاهتمام غير المرغوب فيه.

أكاذيب تنافسية

يقول غير الاحتكاريين الكذبة المعاكسة: "نحن في اتحاد خاص بنا".
دائمًا ما يميل رواد الأعمال إلى التقليل من حجم المنافسة ، ولكن هذا هو أكبر خطأ يمكن أن ترتكبه شركة ناشئة. الإغراء القاتل هو وصف السوق الخاص بك بشكل ضيق للغاية بحيث تهيمن عليه بالتعريف.

لنفترض أنك تريد إنشاء مطعم يقدم الطعام البريطاني في بالو ألتو.
قد تعتقد أنه "لا أحد يفعل ذلك". "سنمتلك السوق بالكامل." لكن هذا صحيح فقط إذا كان السوق المعني هو سوق الطعام البريطاني على وجه التحديد.
ماذا لو كان السوق الفعلي هو سوق مطاعم بالو ألتو بشكل عام؟ وماذا لو كانت جميع المطاعم في البلدات المجاورة جزءًا من السوق المناسب أيضًا؟

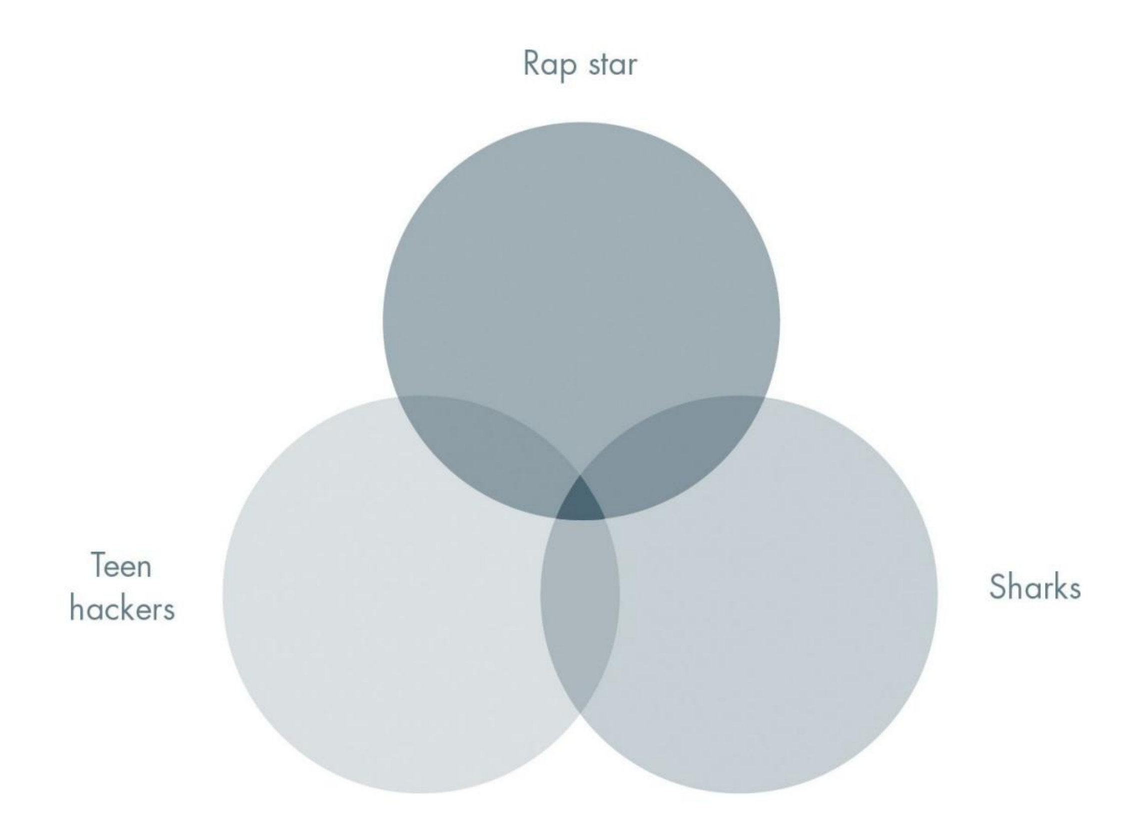
هذه أسئلة صعبة ، لكن المشكلة الأكبر هي أن لديك حافزًا لعدم طرحها على الإطلاق. عندما تسمع أن معظم المطاعم الجديدة تفشل في غضون عام أو عامين ، فستكون غريزتك هي أن تبتكر قصة حول كيف يختلف مطعمك. ستقضي بعض الوقت في محاولة إقناع الناس بأنك استثنائي بدلًا من التفكير بجدية فيما إذا كان هذا صحيحًا. سيكون من الأفضل التوقف والتفكير فيما إذا كان هناك أشخاص في بالو ألتو يفضلون تناول الطعام البريطاني قبل كل شيء. من المحتمل جدًا أنهم غير موجودين.

في عام ، 2001غالبًا ما كنت أنا وزملائي في العمل في PayPalنتناول الغداء في Castro Streetفي .View Mountainكان لدينا مجموعة مختارة من المطاعم ، بدءًا من الفئات الواضحة مثل الهندية والسوشي والبرغر. كان هناك المزيد من الخيارات بمجرد استقرارنا على نوع: شمال الهند أو جنوب الهند ، أرخص أو مربي الحيوانات ، وما إلى ذلك. على عكس سوق المطاعم المحلي التنافسي ، كانت PayPalفي ذلك الوقت شركة المدفوعات الوحيدة القائمة على البريد الإلكتروني في العالم. لقد وظفنا عددًا أقل من الأشخاص مقارنة بالمطاعم الموجودة في شارع كاسترو ، لكن عملنا كان أكثر قيمة بكثير من جميع هذه المطاعم مجتمعة. يعد بدء مطعم جديد في جنوب الهند طريقة صعبة حقًا لكسب المال. إذا فقدت القدرة على رؤية الواقع التنافسي وركزت على عوامل تفاضلية تافهة -ربما تعتقد أن نان الخاص بك هو الأفضل بسبب وصفة جدتك الكبرى -فإن عملك غير مرجح

للبقاء على قيد الحياة.

الصناعات الإبداعية تعمل بهذه الطريقة أيضًا. لا تريد أي كاتبة سيناريو الاعتراف بأن سيناريو فيلمها الجديد يعيد صياغة ما تم إنجازه بالفعل من قبل. بدلاً من ذلك ، فإن العرض التقديمي هو: "سيجمع هذا الفيلم بين عناصر مثيرة مختلفة بطرق جديدة تمامًا." يمكن أن يكون صحيحا. افترض أن فكرتها هي أن يكون لها نجم Jay-Zفي صليب

بين Hackersو Jaws: ينضم نجم الراب إلى نخبة من المتسللين للقبض على القرش الذي قتل صديقه. هذا بالتأكيد لم يتم القيام به من قبل. ولكن ، مثل نقص المطاعم البريطانية في بالو ألتو ، ربما يكون هذا أمرًا جيدًا.



يبالغ غير الاحتكاريين في تمييزهم من خلال تعريف سوقهم على أنه
تقاطع العديد من الأسواق الصغيرة:

مأكولات بريطانية مطعم بالو ألتو

نجم الراب ، المتسللين ، أسماك القرش

على النقيض من ذلك ، يخفي المحتكرون احتكارهم من خلال تأطير سوقهم على أنه
اتحاد عدة أسواق كبيرة:

محرك بحث ، هواتف محمولة ، أجهزة كمبيوتر يمكن ارتداؤها ، سيارات ذاتية القيادة

كيف تبدو قصة اتحاد المحتكر من الناحية العملية؟ ضع في اعتبارك بيانًا من شهادة رئيس Google إريك شميدت في جلسة استماع للكونغرس عام 2011:

نحن نواجه مشهدًا تنافسيًا للغاية حيث يتوفر للمستهلكين العديد من الخيارات للوصول إلى المعلومات.

أو ، مترجم من العلاقات العامة يتحدث إلى الإنجليزية البسيطة:

جوجل سمكة صغيرة في بركة كبيرة. يمكن أن تبتلعنا كاملة في أي وقت. نحن لسنا الاحتكار الذي تبحث عنه الحكومة.

الناس بلا روح

تتجاوز مشكلة الأعمال التنافسية قلة الأرباح. تخيل أنك تدير أحد تلك المطاعم في ماونتن فيو. أنت لست مختلفًا عن العشرات من منافسيك ، لذلك عليك أن تقاتل بجد من أجل البقاء.

إذا كنت تقدم طعامًا ميسور التكلفة بهوامش منخفضة ، فيمكنك على الأرجح أن تدفع للموظفين الحد الأدنى فقط من الأجور. وستحتاج إلى الضغط على كل كفاءة: لهذا السبب تضع المطاعم الصغيرة الجدة للعمل في السجل وتجعل الأطفال يغسلون الأطباق في الخلف. المطاعم ليست أفضل بكثير حتى في أعلى الدرجات ، حيث تفرض التقييمات والتقييمات مثل نظام نجمة ميشلان ثقافة المنافسة الشديدة التي يمكن أن تدفع الطهاة إلى الجنون. (نُقل عن الشيف الفرنسي والفائز بثلاث نجوم من ميشلان برنارد لويسو قوله ، "إذا خسرت نجمًا ، فسأنتحر". حافظ ميشلان على تقييمه ، لكن لويسو قتل نفسه على أي حال في عام 2003عندما خفض مرشد طعام فرنسي منافس مطعمه .) يدفع النظام البيئي التنافسي الناس نحو القسوة أو الموت.

احتكار مثل Googleمختلف. نظرًا لأنه لا داعي للقلق بشأن التنافس مع أي شخص ، فإن لديها مجالًا أوسع للاهتمام بالعاملين ومنتجاتها وتأثيرها على العالم الأوسع. يعد شعار Google - "لا تكن شريرًا" -في جزء منه حيلة للعلامة التجارية ، ولكنه أيضًا سمة من سمات نوع من الأعمال التجارية الناجحة بما يكفي لأخذ الأخلاق على محمل الجد دون تعريض وجودها للخطر. في العمل ، المال هو إما شيء مهم أو أنه كل شيء.

يمكن للمحتكرين تحمل التفكير في أشياء أخرى غير جني الأموال ؛ غير المحتكرين لا يستطيعون. في المنافسة الكاملة ، تركز الأعمال التجارية بشكل كبير على هوامش الربح الحالية بحيث لا يمكنها التخطيط لمستقبل طويل الأجل. هناك شيء واحد فقط يمكن أن يسمح لشركة ما بتجاوز النضال الغاشم اليومي من أجل البقاء: أرباح الاحتكار.

الرأسمالية الاحتكارية

إذن ، الاحتكار مفيد للجميع في الداخل ، لكن ماذا عن كل شخص في الخارج؟ هل تأتي الأرباح الضخمة على حساب بقية المجتمع؟
في الواقع ، نعم: الأرباح تأتي من محافظ العملاء ، والاحتكارات تستحق سمعتها السيئة -ولكن فقط في عالم لا يتغير فيه شيء.
في عالم ثابت ، المحتكر هو مجرد جامع إيجار. إذا قمت بمحاصرة السوق لشيء ما ، فيمكنك رفع السعر ؛ لن يكون أمام الآخرين خيار سوى الشراء منك. فكر في لعبة اللوح الشهيرة: يتم تبديل الأفعال من لاعب إلى آخر ، لكن اللوحة لا تتغير أبدًا. لا توجد طريقة للفوز باختراع نوع أفضل من التطوير العقاري. القيم النسبية للخصائص ثابتة في جميع الأوقات ، لذلك كل ما يمكنك فعله هو محاولة شرائها.

لكن العالم الذي نعيش فيه ديناميكي: من الممكن ابتكار أشياء جديدة وأفضل. يمنح المحتكرون المبدعون العملاء المزيد من الخيارات عن طريق إضافة فئات جديدة تمامًا من الوفرة إلى العالم. الاحتكارات الإبداعية ليست جيدة فقط لبقية المجتمع ؛ إنها محركات قوية لجعلها أفضل.

حتى الحكومة تعرف هذا: لهذا السبب تعمل إحدى إداراتها جاهدة لإنشاء احتكارات (من خلال منح براءات اختراع لاختراعات جديدة) على الرغم من قيام جزء آخر بمطاردتها (من خلال مقاضاة قضايا مكافحة الاحتكار). من الممكن التساؤل عما إذا كان ينبغي حقًا منح أي شخص احتكارًا واجب التنفيذ لمجرد كونه أول من يفكر في شيء مثل تصميم برامج الهاتف المحمول. ولكن من الواضح أن شيئًا مثل احتكار شركة Apple للأرباح من تصميم وإنتاج وتسويق iPhone كان بمثابة المكافأة على خلق وفرة أكبر ، وليس ندرة مصطنعة: كان العملاء سعداء أخيرًا بأن يكون لديهم خيار دفع أسعار عالية للحصول على هاتف ذكي يعمل بالفعل.

تفسر ديناميكية الاحتكارات الجديدة نفسها لماذا لا تخنق الاحتكارات القديمة الابتكار. مع وجود نظام iOS من Apple في المقدمة ، أدى ظهور الحوسبة المتنقلة إلى تقليل هيمنة Microsoft على أنظمة التشغيل التي استمرت لعقود. قبل ذلك ، تجاوز احتكار مايكروسوفت للبرمجيات احتكار شركة آي بي إم للأجهزة في الستينيات والسبعينيات. احتكرت AT&T خدمة الهاتف لمعظم القرن العشرين ، ولكن الآن يمكن لأي شخص الحصول على خطة هاتف محمول رخيصة من أي عدد من مقدمي الخدمة. إذا كان ميل الشركات الاحتكارية يعيق التقدم ، فسيكون ذلك خطيرًا وسنكون على حق في معارضتهم. لكن تاريخ التقدم هو تاريخ أفضل الشركات الاحتكارية لتحل محل الشركات القائمة.

تقود الاحتكارات التقدم لأن الوعد بسنوات أو حتى عقود

توفر أرباح الاحتكار حافزًا قويًا للابتكار. ومن ثم يمكن للاحتكارات أن تستمر في الابتكار لأن الأرباح تمكنها من وضع خطط طويلة الأجل وتمويل المشاريع البحثية الطموحة التي لا تستطيع الشركات المنغلقة على المنافسة أن تحلم بها.

فلماذا يهتم الاقتصاديون بالمنافسة كدولة مثالية؟ إنها من مخلفات التاريخ. نسخ علماء الاقتصاد رياضياتهم من أعمال علماء الفيزياء في القرن التاسع عشر: فهم يرون الأفراد والشركات على أنها ذرات قابلة للتبادل ، وليس كمبدعين فريدين. تصف نظرياتهم حالة توازن المنافسة الكاملة لأن هذا هو ما يسهل نمذجه ، وليس لأنه يمثل أفضل الأعمال. لكن من الجدير بالذكر أن التوازن طويل المدى الذي تنبأت به فيزياء القرن التاسع عشر كان حالة يتم فيها توزيع كل الطاقة بالتساوي ويبدأ كل شيء في الراحة -يُعرف أيضًا باسم الموت الحراري للكون.

مهما كانت وجهات نظرك حول الديناميكا الحرارية ، فهي استعارة قوية: في الأعمال التجارية ، التوازن يعني الركود ، والركود يعني الموت. إذا كانت صناعتك في توازن تنافسي ، فلن يكون موت عملك مهمًا للعالم ؛ سيكون بعض المنافسين غير المتمايزين على استعداد دائمًا ليأخذ مكانك.

قد يصف التوازن التام الفراغ الذي يمثل الجزء الأكبر من الكون. قد يميز حتى العديد من الشركات. لكن كل خلق جديد يحدث بعيدًا عن التوازن. في العالم الواقعي خارج النظرية الاقتصادية ، يكون كل عمل ناجحًا تمامًا إلى الحد الذي يفعل فيه شيئًا لا يستطيع الآخرون القيام به. وبالتالي ، فإن الاحتكار ليس مرضًا أو استثناءً. الاحتكار هو شرط كل عمل ناجح.

افتتح تولستوي آنا كارنينا بملاحظة: "كل العائلات السعيدة متشابهة. كل عائلة غير سعيدة تكون غير سعيدة بطريقتها الخاصة ."العمل هو عكس ذلك. جميع الشركات السعيدة مختلفة: كل شركة تكسب احتكارًا من خلال حل مشكلة فريدة. جميع الشركات الفاشلة هي نفسها: لقد فشلت في الهروب من المنافسة.

إيديولوجيا المنافسة

CREATIVE MONOPOLYتعني منتجات جديدة تعود بالفائدة على الجميع وتحقق أرباحًا مستدامة

للخالق. المنافسة تعني عدم وجود أرباح لأي شخص ، وعدم وجود تمايز ذي معنى ، وصراع من أجل البقاء. فلماذا يعتقد الناس أن المنافسة صحية؟ الإجابة هي أن المنافسة ليست مجرد مفهوم اقتصادي أو إزعاج بسيط يجب على الأفراد والشركات التعامل معه في السوق. أكثر من أي شيء آخر ، المنافسة هي أيديولوجية -أيديولوجية -تسود مجتمعنا وتشوه تفكيرنا. نحن نكرز بالمنافسة ونستوعب ضرورتها ونفرض وصاياه. ونتيجة لذلك ، فإننا نحبس أنفسنا بداخلها -على الرغم من أننا كلما تنافسنا ، قل مكاسبنا.

هذه حقيقة بسيطة ، لكننا تدربنا جميعًا على تجاهلها. نظامنا التعليمي يقود ويعكس هوسنا بالمنافسة. تسمح الدرجات نفسها بقياس دقيق للقدرة التنافسية لكل طالب ؛ يحصل التلاميذ الحاصلون على أعلى الدرجات على حالة ووثائق اعتماد. نقوم بتدريس كل شاب نفس المواد في الغالب بنفس الطرق ، بغض النظر عن المواهب والتفضيلات الفردية. الطلاب الذين لا يتعلمون بشكل أفضل من خلال الجلوس على مكتب يجعلهم يشعرون بالنقص إلى حد ما ، في حين أن الأطفال الذين يتفوقون في التدابير التقليدية مثل الاختبارات والواجبات ينتهي بهم الأمر بتعريف هوياتهم من حيث هذا الواقع الأكاديمي الموازي المفتعل بشكل غريب.

ويزداد الأمر سوءًا مع صعود الطلاب إلى مستويات أعلى من البطولة. يتسلق طلاب النخبة بثقة حتى يصلوا إلى مستوى من المنافسة الشديدة بما يكفي للتغلب على أحلامهم. التعليم العالي هو المكان الذي يعلق فيه الأشخاص الذين لديهم خطط كبيرة في المدرسة الثانوية في منافسات شرسة مع أقران أذكياء بنفس القدر على الوظائف التقليدية مثل الاستشارات الإدارية والخدمات المصرفية الاستثمارية. من أجل امتياز التحول إلى ممتثلين ، يدفع الطلاب (أو عائلاتهم) مئات الآلاف من الدولارات كرسوم دراسية مرتفعة للغاية لا تزال تتجاوز التضخم. لماذا نفعل هذا بأنفسنا؟

كنت أتمنى لو سألت نفسي عندما كنت أصغر سنا. تم تتبع طريقي لدرجة أنه في كتابي السنوي للصف الثامن ، توقع أحد أصدقائي -بدقة -أنه بعد أربع سنوات سألتحق بجامعة ستانفورد كطالب في السنة الثانية. وبعد مسيرتي الجامعية الناجحة تقليديًا ، التحقت بكلية الحقوق بجامعة ستانفورد ، حيث كنت

تنافسوا بقوة على شارات النجاح القياسية.
إن أعلى جائزة في عالم طلاب القانون لا لبس فيها: من بين عشرات الآلاف من الخريجين كل عام ، يحصل بضع عشرات فقط على تدريب في المحكمة العليا. بعد كتبة في محكمة استئناف فيدرالية لمدة عام ، دعيت لإجراء مقابلة مع قاضيين كينيدي وسكاليا. سارت اجتماعاتي مع القضاة بشكل جيد. كنت قريبًا جدًا من الفوز في هذه المسابقة الأخيرة. اعتقدت أنه إذا حصلت على الوظيفة الإكلينيكية ، فسأبقى على قيد الحياة. لكنني لم أفعل. في ذلك الوقت ، كنت محطمة.

في عام ، 2004بعد أن قمت ببناء PayPal وبيعه ، قابلت صديقًا قديمًا من كلية الحقوق ساعدني في إعداد طلبات التوظيف الكتابية الفاشلة. لم نتحدث منذ ما يقرب من عقد من الزمان. لم يكن سؤاله الأول "كيف حالك؟" أو "هل تصدق أنه مضى وقت طويل؟" بدلاً من ذلك ، ابتسم وسأل: "إذن ، يا بيتر ، ألست سعيدًا لأنك لم تحصل على هذه الوظيفة الكتابية؟" مع الاستفادة من الإدراك المتأخر ، عرف كلانا أن الفوز في تلك المنافسة النهائية كان سيغير حياتي إلى الأسوأ. لو كنت قد عملت بالفعل في المحكمة العليا ، فربما كنت سأقضي مسيرتي المهنية بأكملها في أخذ الشهادات أو صياغة الصفقات التجارية لأشخاص آخرين بدلاً من إنشاء أي شيء جديد. من الصعب تحديد مقدار الاختلاف ، لكن تكاليف الفرصة البديلة كانت هائلة. كان لجميع علماء رودس مستقبل عظيم في ماضيهم.

الحرب و السلام

يقلل الأساتذة من شأن الثقافة الجامحة للأوساط الأكاديمية ، لكن المديرين لا يتعبون أبدًا من مقارنة الأعمال بالحرب.
يحمل طلاب ماجستير إدارة الأعمال نسخًا من كلاوزفيتز وصن تزو. تغزو استعارات الحرب لغتنا التجارية اليومية: نستخدم الباحثين عن الكفاءات لبناء قوة مبيعات تمكننا من الاستيلاء على سوق أسيرة وتحقيق أرباح. لكن المنافسة ، وليس الأعمال التجارية ، هي مثل الحرب: يُزعم أنها ضرورية ، ومن المفترض أنها شجاعة ، ولكنها مدمرة في النهاية.

لماذا يتنافس الناس مع بعضهم البعض؟ يقدم ماركس وشكسبير نموذجين لفهم كل نوع من الصراع تقريبًا.

وفقًا لماركس ، يقاتل الناس لأنهم مختلفون. تحارب البروليتاريا البرجوازية لأن لديهم أفكارًا وأهدافًا مختلفة تمامًا (ولدت ، بالنسبة لماركس ، بسبب ظروفهم المادية شديدة الاختلاف). كلما زادت الاختلافات ، زاد الصراع.

على النقيض من ذلك ، بالنسبة لشكسبير ، يبدو جميع المقاتلين متشابهين إلى حد ما. ليس من الواضح على الإطلاق لماذا يجب أن يقاتلوا ، لأنهم ليس لديهم ما يقاتلون من أجله.
تأمل العبارة الافتتاحية من روميو وجولييت: "أسرتان ، كلاهما في كرامة." البيتان متشابهان ، لكنهما يكرهان بعضهما البعض. إنها تنمو بشكل أكثر تشابهًا مع تصاعد الخلاف. في النهاية ، يغيب عن بالهم سبب بدء القتال في المقام الأول.

في عالم الأعمال ، على الأقل ، يثبت شكسبير أنه المرشد الأفضل.
داخل الشركة ، يصبح الناس مهووسين بمنافسيهم للتقدم الوظيفي. ثم تصبح الشركات نفسها مهووسة بمنافسيها في السوق. وسط كل الدراما الإنسانية ، يغفل الناس عما يهم ويركزون على منافسيهم بدلاً من ذلك.

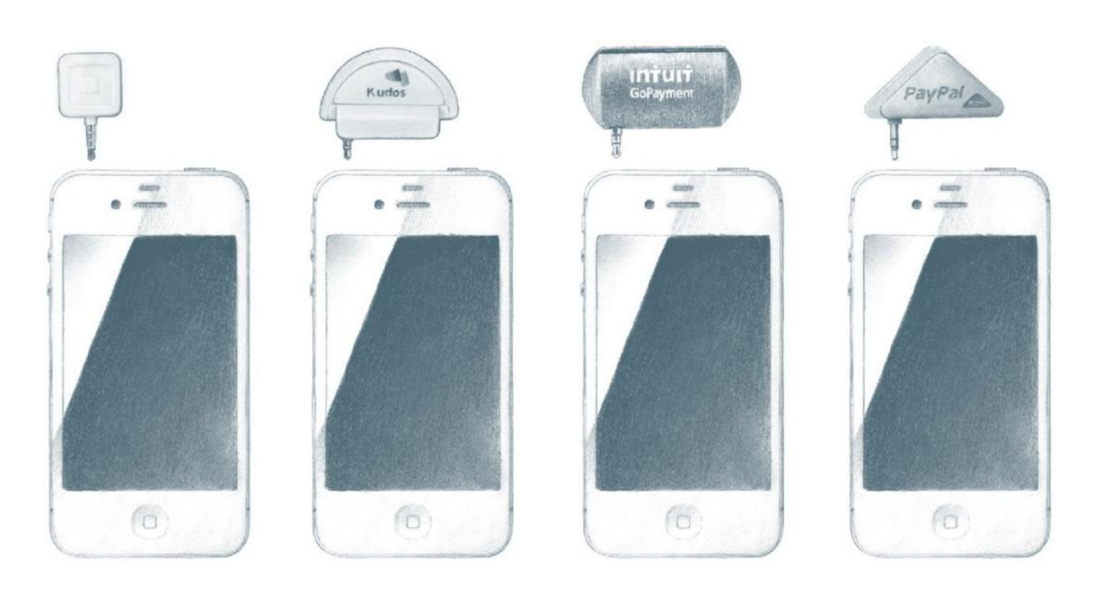
دعونا نختبر نموذج شكسبير في العالم الحقيقي. تخيل إنتاجًا يسمى Gates and Schmidt ، استنادًا إلى روميو وجولييت. مونتاج هو مايكروسوفت.
Capulet هو جوجل. عائلتان كبيرتان ، يديرهما مهووسون بألفا ، من المؤكد أن تصطدموا بسبب تشابههم.

كما هو الحال مع كل المآسي الجيدة ، يبدو الصراع حتميًا فقط في وقت لاحق. في الواقع كان من الممكن تجنبه تمامًا.
جاءت هذه العائلات من أماكن مختلفة جدًا.
بنى House of Montague أنظمة تشغيل وتطبيقات مكتبية. كتب The House of Capulet محرك بحث. ما الذي كان هناك للقتال؟
الكثير ، على ما يبدو. كشركة ناشئة ، كانت كل عشيرة راضية عن ترك الأخرى وشأنها وتزدهر بشكل مستقل. لكن مع نموهم ، بدأوا في التركيز على بعضهم البعض. مونتاج مهووس بكابوليتس مهووس بمونتاج. النتائج؟ Windows مقابل Chrome OS ، Bing مقابل Google Search ، Explorer مقابل Chrome

مقارنة بين Office وDocs وSurface مقابل Nexus.

تمامًا كما كلفت الحرب عائلة Montagues وCapulets أطفالهم ، فقد كلفت Microsoft وGoogle هيمنتهم: جاءت Apple وتغلبت عليهم جميعًا. في يناير ، 2013 بلغت القيمة السوقية لشركة Apple 500 مليار دولار ، في حين بلغت القيمة السوقية لشركة Google وMicrosoft معًا 467 مليار دولار. قبل ثلاث سنوات فقط ، كانت Microsoft و Google أكثر قيمة من Apple . الحرب عمل مكلف.

يدفعنا التنافس إلى المبالغة في التأكيد على الفرص القديمة وتقليد ما نجح في الماضي بعبودية. ضع في اعتبارك الانتشار الأخير لقارئات بطاقات الائتمان المتنقلة. في أكتوبر ، 2010 أطلقت شركة ناشئة تدعى Square منتجًا صغيرًا أبيض الشكل مربع الشكل يسمح لأي شخص لديه جهاز iPhone بالتمرير وقبول بطاقات الائتمان. كان أول حل جيد لمعالجة الدفع للهواتف المحمولة. سرعان ما انطلق المقلدون إلى العمل. أطلقت شركة كندية تدعى NetSecure قارئ بطاقات خاص بها على شكل نصف قمر. جلب Intuit قارئًا أسطوانيًا للمعركة الهندسية. في مارس ، 2012 أطلقت وحدة PayPal في eBay قارئ بطاقاتها المقلد. كان على شكل مثلث -ضربة واضحة في المربع ، لأن الأضلاع الثلاثة أبسط من أربعة. يشعر المرء أن هذه الملحمة الشكسبيرية لن تنتهي حتى تنفد القرود من الأشكال.



قد تفسر مخاطر المنافسة المقلدة جزئيًا لماذا يبدو أن الأفراد الذين يعانون من عدم كفاءة اجتماعية شبيهة بأسبرجر يتمتعون بميزة في وادي السيليكون اليوم. إذا كنت أقل حساسية للإشارات الاجتماعية ، فمن غير المرجح أن تفعل نفس الأشياء مثل أي شخص آخر من حولك. إذا كنت مهتمًا بصنع الأشياء أو برمجة أجهزة الكمبيوتر ، فستكون أقل خوفًا من متابعة هذه الأنشطة بمفردك وبالتالي تصبح جيدًا بشكل لا يصدق. ثم عندما تقوم بتطبيق مهاراتك ، فأنت أقل احتمالاً من الآخرين للتخلي عن قناعاتك الخاصة: وهذا يمكن أن يحميك من الوقوع في حشود تتنافس على

الجوائز.
يمكن للمنافسة أن تجعل الناس يهلوسون الفرص في حالة عدم وجودها. كانت نسخة التسعينيات المجنونة من هذا معركة شرسة لسوق متجر الحيوانات الأليفة عبر الإنترنت. كان موقع Pets.com مقابل PetStore.com مقابل Petopia.com مقابل ما بدا مثل العشرات من الآخرين. كانت كل شركة مهووسة بهزيمة منافسيها ، على وجه التحديد لأنه لم تكن هناك اختلافات جوهرية للتركيز عليها. وسط كل الأسئلة التكتيكية -من يستطيع أن يسعّر ألعاب الكلاب المضغوطة بأكبر قدر من القوة؟ من يمكنه إنشاء أفضل إعلانات Super Bowl؟ - غابت هذه الشركات تمامًا عن السؤال الأوسع حول ما إذا كان سوق مستلزمات الحيوانات الأليفة عبر الإنترنت هو المكان المناسب للمشاركة. الفوز أفضل من الخسارة ، لكن الجميع يخسرون عندما لا تكون الحرب واحدة يستحق القتال.

عندما تم طي موقع Pets.com بعد انهيار الإنترنت ، اختفى معه 300 مليون دولار من رأس المال الاستثماري.

في أوقات أخرى ، يكون التنافس غريبًا ومشتتًا للانتباه. ضع في اعتبارك الصراع شكسبير بين لاري إليسون ، المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة Oracle ، وتوم سيبل ، أحد كبار البائعين في Oracle وربيب إليسون قبل أن يواصل تأسيس Siebel Systems في عام 1993. كان إليسون غاضبًا مما اعتقد أنه خيانة Siebel.

كره سيبل أن يكون في ظل رئيسه السابق. كان الرجلان متطابقين في الأساس -مواطنان شيكاغوتيان متشددان ويحبان البيع ويكرهان الخسارة -لذلك تعمقت كراهيتهما. أمضى إليسون وسيبل النصف الثاني من التسعينيات في محاولة تخريب بعضهما البعض. في مرحلة ما ، أرسل إليسون حمولات شاحنات من شطائر الآيس كريم إلى المقر الرئيسي لشركة Siebel لمحاولة إقناع موظفي Siebel بالقفز من السفينة. النسخة الموجودة على الأغلفة؟ "الصيف قريب. أوراكل هنا. لتضيء يومك وحياتك المهنية ."

الغريب أن أوراكل جمعت أعداء عمدًا. كانت نظرية إليسون أنه من الجيد دائمًا أن يكون لديك عدو ، طالما كان كبيرًا بما يكفي ليبدو مهددًا (وبالتالي محفزًا للموظفين) ولكنه ليس كبيرًا بحيث يهدد الشركة بالفعل. لذلك ربما شعر إليسون بسعادة غامرة عندما قامت شركة قواعد بيانات صغيرة تسمى Informix في عام 1996 بوضع لوحة إعلانية بالقرب من مقر شركة Oracle Redwood Shores والتي نصها: تحذير: DINOSAUR CROSSING.

تقرأ لوحة إعلانات أخرى من Informix على
الطريق السريع 101 المتجه شمالاً: لقد مررت للتو شواطئ ريدوود. لقد فعلنا ذلك.
ردت Oracle بلوحة إعلانات تشير إلى أن برنامج Informix كان أبطأ من القواقع. ثم قرر الرئيس التنفيذي لشركة Informix ، فيل وايت ، جعل الأمور شخصية. عندما علم وايت أن لاري إليسون استمتع بثقافة الساموراي اليابانية ، قام بتكليف لوحة إعلانية جديدة تصور شعار أوراكل جنبًا إلى جنب مع سيف ساموراي مكسور. لم يكن الإعلان موجهًا حقًا إلى Oracle ككيان ، ناهيك عن الجمهور المستهلك ؛ لقد كان هجومًا شخصيًا على إليسون. لكن ربما قضى وايت الكثير من الوقت في القلق بشأن المنافسة: بينما كان منشغلاً في إنشاء لوحات إعلانية ، انفجرت Informix في فضيحة محاسبية ضخمة وسرعان ما وجد وايت نفسه في السجن الفيدرالي بتهمة الاحتيال في الأوراق المالية.

إذا لم تتمكن من التغلب على منافس ، فقد يكون من الأفضل الاندماج. لقد بدأت Confinityمع مؤسس مشاركي ، Max Levchinفي عام 1998. عندما أطلقنا منتج PayPalفي أواخر عام 1999 ، كان X.comمن Elon Muskفي أعقابنا تمامًا: كانت مكاتب شركاتنا متباعدة بأربع مبان في شارع University Avenueفي بالو ألتو ، و يعكس منتج Xميزة الميزات الخاصة بنا. بحلول أواخر عام 1999 ، كنا في حرب شاملة. قام الكثير منا في PayPalبتسجيل أسبوع عمل مدته 100ساعة. لا شك أن ذلك كان له نتائج عكسية ، لكن التركيز لم يكن على الإنتاجية الموضوعية ؛ كان التركيز على هزيمة X.com. صمم أحد مهندسينا قنبلة لهذا الغرض ؛ عندما قدم المخطط في اجتماع الفريق ، سادت الرؤوس الأكثر هدوءًا ونُسب الاقتراح إلى الحرمان الشديد من النوم.

لكن في فبراير 2000 ، كنت أنا وإيلون أكثر خوفًا من فقاعة التكنولوجيا المتضخمة بسرعة أكبر مما كنا خائفين من بعضنا البعض: الانهيار المالي سيدمرنا كليًا قبل أن نتمكن من إنهاء قتالنا. لذا التقينا في أوائل شهر آذار (مارس) على أرض محايدة -مقهى على مسافة متساوية تقريبًا من مكاتبنا -وتفاوضنا على اندماج بنسبة 50-50.

لم يكن تخفيف حدة التنافس بعد الاندماج أمرًا سهلاً ، ولكن فيما يتعلق بالمشكلات ، كان من الجيد الحصول عليها. كفريق موحد ، تمكنا من التغلب على انهيار الإنترنت ومن ثم بناء مشروع تجاري ناجح.

في بعض الأحيان عليك القتال. عندما يكون هذا صحيحًا ، يجب أن تقاتل وتربح.
لا يوجد حل وسط: إما لا تلقي أي اللكمات ، أو تضرب بقوة وإنهائه بسرعة.

قد يكون من الصعب اتباع هذه النصيحة لأن الكبرياء والشرف يمكن أن يعوقا الطريق.
ومن هنا هاملت:

فضح ما هو هالك وغير متأكد لكل تلك الثروة والموت والخطر ، حتى من أجل قشر البيض. الصواب في أن تكون عظيماً ليس هو التحريك دون جدال كبير ، ولكن كثيراً أن تجد الشجار في القش عندما يكون التكريم على المحك.

بالنسبة لهاملت ، تعني العظمة الاستعداد للقتال لأسباب لا تقل أهمية عن قشر البيض: أي شخص سيقاتل من أجل الأشياء المهمة ؛ يأخذ الأبطال الحقيقيون شرفهم الشخصي على محمل الجد لدرجة أنهم سيقاتلون من أجل أشياء لا تهم. هذا المنطق الملتوي هو جزء من الطبيعة البشرية ، لكنه كارثي في الأعمال التجارية. إذا تمكنت من التعرف على المنافسة كقوة مدمرة بدلاً من كونها علامة على القيمة ، فأنت بالفعل أكثر عقلانية من الآخرين. يدور الفصل التالي حول كيفية استخدام رأس واضح لبناء أعمال احتكارية.

ميزة الحركة الأخيرة

سوف تمنحك المنافسة الهاربة احتكارًا ، ولكن حتى الاحتكار ليس سوى شيء عظيم

إذا كان يمكن أن يستمر في المستقبل. قارن قيمة شركة New York Times مع Twitter. كل منها توظف بضعة آلاف من الناس ، وكل منها يعطي الملايين من الناس وسيلة للحصول على الأخبار. ولكن عندما أصبح موقع Twitter متاحًا للاكتتاب العام في عام 2013 ، قُدرت قيمته بـ 24 مليار دولار - أكثر من 12 ضعف القيمة السوقية للتايمز - على الرغم من أن التايمز كسبت 133 مليون دولار في عام 2012 بينما خسر تويتر الأموال.

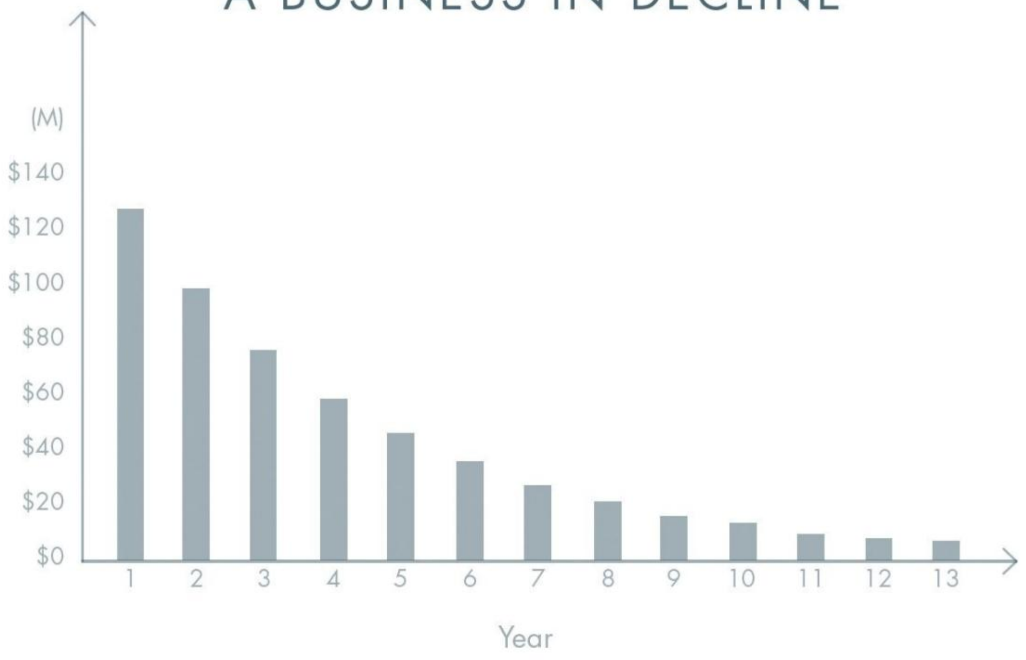
ما الذي يفسر القسط الضخم لتويتر؟
الجواب هو التدفق النقدي. يبدو هذا غريباً في البداية ، لأن التايمز كانت مربحة بينما تويتر لم يكن كذلك. لكن يتم تعريف العمل العظيم من خلال قدرته على توليد تدفقات نقدية في المستقبل. يتوقع المستثمرون أن يكون تويتر قادرًا على جني أرباح الاحتكار خلال العقد المقبل ، في حين أن أيام احتكار الصحف كذلك

زيادة.

وببساطة ، فإن قيمة الأعمال التجارية اليوم هي مجموع كل الأموال التي ستكسبها في المستقبل. (لتقييم الأعمال التجارية بشكل صحيح ، يجب عليك أيضًا خصم تلك التدفقات النقدية المستقبلية إلى قيمتها الحالية ، نظرًا لأن مبلغًا معينًا من المال اليوم يساوي أكثر من نفس المبلغ في المستقبل.)

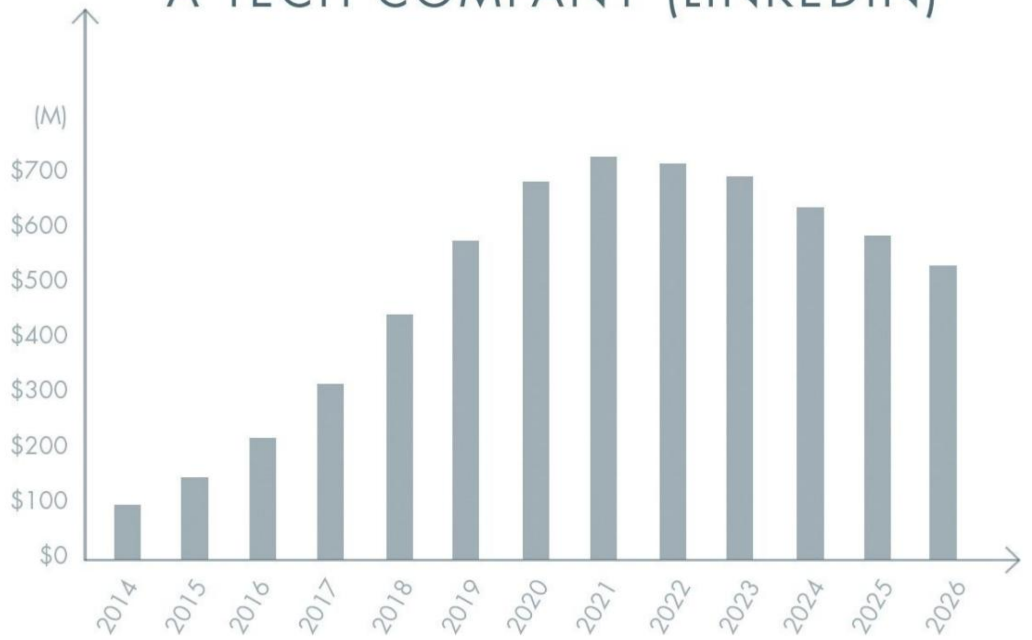
تظهر مقارنة التدفقات النقدية المخصومة الفرق بين الشركات منخفضة النمو والشركات الناشئة عالية النمو في أوضح صورها. معظم قيمة الأعمال منخفضة النمو في المدى القريب. قد تحتفظ شركة اقتصادية قديمة (مثل صحيفة) بقيمتها إذا تمكنت من الحفاظ على تدفقاتها النقدية الحالية لمدة خمس أو ست سنوات. ومع ذلك ، فإن أي شركة لديها بدائل قريبة ستشهد منافسة في أرباحها. تعد النوادي الليلية أو المطاعم أمثلة متطرفة: قد تجمع النوادي الناجحة مبالغ جيدة اليوم ، ولكن من المحتمل أن تتضاءل تدفقاتها النقدية خلال السنوات القليلة المقبلة عندما ينتقل العملاء إلى بدائل أحدث وأكثر عصرية.

تتبع شركات التكنولوجيا المسار المعاكس. غالبًا ما يخسرون المال في السنوات القليلة الأولى: يستغرق الأمر وقتًا لبناء أشياء ثمينة ، وهذا يعني تأخير الإيرادات. ستأتي معظم قيمة شركة التكنولوجيا على الأقل من 10 إلى 15 عامًا في المستقبل.



في مارس ، 2001لم تحقق PayPal ربحًا بعد ، لكن إيراداتنا كانت تنمو بنسبة ٪100على أساس سنوي. عندما توقعت تدفقاتنا النقدية المستقبلية ، وجدت أن ٪75من القيمة الحالية للشركة ستأتي من الأرباح المحققة في عام 2011 وما بعده -يصعب تصديق ذلك بالنسبة لشركة كانت تعمل في مجال الأعمال لمدة 27شهرًا فقط. لكن حتى ذلك تبين أنه استخفاف. اليوم ، يستمر PayPal في النمو بنحو ٪15سنويًا ، ومعدل الخصم أقل من عقد مضى. يبدو الآن أن معظم قيمة الشركة ستأتي من عام 2020وما بعده.

LinkedInهو مثال جيد آخر على الشركة التي توجد قيمتها في المستقبل البعيد. اعتبارًا من أوائل عام ، 2014بلغت قيمتها السوقية 24.5مليار دولار -وهي قيمة عالية جدًا لشركة أقل من 1مليار دولار في الإيرادات و 21.6مليون دولار فقط في صافي الدخل لعام .2012قد تنظر إلى هذه الأرقام وتستنتج أن المستثمرين قد جنوا. لكن هذا التقييم منطقي عندما تفكر في التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة لـ .LinkedIn



تعتبر الأهمية الكبيرة للأرباح المستقبلية أمرًا غير منطقي حتى في وادي السيليكون. لكي تكون الشركة ذات قيمة ، يجب أن تنمو وتستمر ، لكن العديد من رواد الأعمال يركزون فقط على النمو قصير الأجل. لديهم عذر: من السهل قياس النمو ، لكن المتانة ليست كذلك. أولئك الذين يخضعون لهوس القياس مهووسون بإحصائيات المستخدم النشطة الأسبوعية ، وأهداف الإيرادات الشهرية ، وتقارير الأرباح الفصلية. ومع ذلك ، يمكنك الوصول إلى هذه الأرقام مع الاستمرار في التغاضي عن المشكلات الأعمق التي يصعب قياسها والتي تهدد استمرارية عملك.

على سبيل المثال ، أدى النمو السريع قصير الأجل في كل من Zyngaو Grouponإلى صرف انتباه المديرين والمستثمرين عن التحديات طويلة الأجل. سجلت Zyngaانتصارات مبكرة مع ألعاب مثل Farmvilleوادعت أن لديها "محرك قياس نفسي" لقياس جاذبية الإصدارات الجديدة بدقة. لكن انتهى بهم الأمر مع نفس المشكلة التي يواجهها كل استوديو في هوليوود: كيف يمكنك إنتاج بث مستمر من الترفيه الشعبي بشكل موثوق لجمهور متقلب؟ (لا أحد يعرف.)

سجلت Grouponنموًا سريعًا حيث جربت مئات الآلاف من الشركات المحلية منتجاتها. لكن إقناع هذه الشركات بأن تصبح عملاء متكررين كان أصعب مما كانوا يعتقدون.

إذا ركزت على النمو على المدى القريب قبل كل شيء ، فستفوت السؤال الأكثر أهمية الذي يجب أن تطرحه: هل سيستمر هذا العمل بعد حوالي عقد من الآن؟ الأرقام وحدها لن تخبرك بالإجابة ؛ بدلاً من ذلك ، يجب أن تفكر بشكل نقدي في الخصائص النوعية لعملك.

خصائص الاحتكار

كيف تبدو شركة ذات تدفقات نقدية كبيرة في المستقبل البعيد؟ كل احتكار فريد من نوعه ، لكنهم عادة ما يشتركون في مزيج من الخصائص التالية: التكنولوجيا المسجلة الملكية ، وتأثيرات الشبكة ، وفورات الحجم ، والعلامات التجارية.

هذه ليست قائمة مربعات للتحقق منها أثناء قيامك ببناء عملك -ليس هناك طريق مختصر للاحتكار. ومع ذلك ، فإن تحليل عملك وفقًا لهذه الخصائص يمكن أن يساعدك على التفكير في كيفية جعله دائمًا.

1.تكنولوجيا الملكية

التكنولوجيا المسجلة الملكية هي الميزة الأكثر جوهرية التي يمكن أن تتمتع بها الشركة لأنها تجعل تكرار منتجك صعبًا أو مستحيلًا. تعرض خوارزميات البحث في Google ، على سبيل المثال ، نتائج أفضل من نتائج أي شخص آخر.

تضيف التقنيات الخاصة لأوقات تحميل الصفحات القصيرة للغاية والإكمال التلقائي للاستعلام عالي الدقة إلى قوة منتج البحث الأساسي وقابلية الدفاع عنه. سيكون من الصعب جدًا على أي شخص أن يفعل بجوجل ما فعلته Googleبجميع شركات محركات البحث الأخرى في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

كقاعدة عامة جيدة ، يجب أن تكون التكنولوجيا الاحتكارية أفضل 10مرات على الأقل من أقرب بديل لها في بعض الأبعاد المهمة لتؤدي إلى ميزة احتكارية حقيقية. من المحتمل أن يُنظر إلى أي شيء أقل من ترتيب من حيث الحجم على أنه تحسن هامشي وسيكون من الصعب بيعه ، خاصة في سوق مزدحم بالفعل.

إن أوضح طريقة لإجراء تحسين 10xهو ابتكار شيء جديد تمامًا. إذا قمت ببناء شيء ذي قيمة حيث لم يكن هناك شيء من قبل ، فإن الزيادة في القيمة لا حصر لها من الناحية النظرية. إن الدواء الذي يقضي على الحاجة إلى النوم بأمان ، أو علاج الصلع ، على سبيل المثال ، من شأنه بالتأكيد أن يدعم الأعمال الاحتكارية.

أو يمكنك تحسين حل موجود بشكل جذري: بمجرد أن تصبح أفضل بـ 10x ، فإنك تهرب من المنافسة. PayPal ، على سبيل المثال ، جعل الشراء والبيع على eBayأفضل 10مرات على الأقل. بدلاً من إرسال شيك بالبريد قد يستغرق وصوله من 7إلى 10أيام ، يسمح PayPalللمشترين بالدفع بمجرد انتهاء المزاد. تلقى البائعون عائداتهم على الفور ، وعلى عكس الشيك ، كانوا يعرفون أن الأموال كانت جيدة.

قامت أمازون بأول تحسين 10xلها بطريقة مرئية بشكل خاص: فقد قدمت ما لا يقل عن 10أضعاف عدد الكتب التي تقدمها أي مكتبة أخرى. عندما تكون

تم إطلاق موقع Amazon في عام 1995 ، وكان بإمكان أمازون الادعاء بأنه "أكبر مكتبة لبيع الكتب على وجه الأرض" لأنه ، على عكس متجر بيع الكتب بالتجزئة الذي قد يخزن 100000 كتاب ، لم تكن أمازون بحاجة إلى تخزين أي مخزون فعليًا - فقد طلبت العنوان من موردها كلما قام أحد العملاء بعمل طلب. كان هذا التحسين الكمي فعالًا للغاية لدرجة أن شركة Barnes & Noble غير السعيدة للغاية رفعت دعوى قضائية قبل ثلاثة أيام من الاكتتاب العام لشركة أمازون ، مدعيةً أن أمازون كانت تطلق على نفسها بشكل غير عادل اسم "متجر لبيع الكتب" في حين أنها كانت في الحقيقة "وسيط كتب".

يمكنك أيضًا إجراء تحسين 10x من خلال التصميم المتكامل الفائق.
قبل عام 2010 ، كانت الحوسبة اللوحية سيئة للغاية لدرجة أن السوق لم يكن موجودًا حتى في جميع الأغراض العملية. تم شحن منتجات "Microsoft Windows XP Tablet PC Edition" لأول مرة في عام 2002 ، وأصدرت نوكيا "جهاز كمبيوتر لوحي" خاص بها في عام 2005 ، ولكن كان من الصعب استخدامها. ثم أصدرت Apple جهاز iPad. من الصعب قياس تحسينات التصميم ، ولكن يبدو من الواضح أن Apple قامت بتحسين أي شيء حدث من قبل بترتيب من حيث الحجم على الأقل: تحولت الأجهزة اللوحية من غير صالحة للاستعمال إلى مفيدة.

2. تأثيرات الشبكة

تجعل تأثيرات الشبكة المنتج أكثر فائدة حيث يستخدمه المزيد من الأشخاص. على سبيل المثال ، إذا كان جميع أصدقائك على Facebook ، فمن المنطقي أن تنضم إلى Facebook أيضًا.
اختيار شبكة اجتماعية مختلفة من جانب واحد سيجعلك غريب الأطوار فقط.

يمكن أن تكون تأثيرات الشبكة قوية ، لكنك لن تجنيها أبدًا ما لم يكن منتجك ذا قيمة لمستخدميه الأوائل عندما تكون الشبكة صغيرة بالضرورة.
على سبيل المثال ، في عام 1960 ، شرعت شركة غير تقليدية تدعى Xanadu في بناء شبكة اتصال ثنائية الاتجاه بين جميع أجهزة الكمبيوتر - وهو نوع من النسخة المبكرة والمتزامنة من شبكة الويب العالمية. بعد أكثر من ثلاثة عقود من الجهود غير المجدية ، انغلق Xanadu تمامًا كما أصبحت الويب شائعة. ربما كانت تقنيتهم ستعمل على نطاق واسع ، لكن كان من الممكن أن تعمل فقط على نطاق واسع: تطلبت من كل كمبيوتر الانضمام إلى الشبكة في نفس الوقت ، وهذا لن يحدث أبدًا.

ومن المفارقات إذن ، أن الأعمال التجارية المؤثرة على الشبكة يجب أن تبدأ بالأسواق الصغيرة على وجه الخصوص.
بدأ Facebook مع طلاب جامعة هارفارد فقط - تم تصميم أول منتج لمارك زوكربيرج للحصول على اشتراك جميع زملائه في الفصل ، وليس لجذب جميع الأشخاص على وجه الأرض. هذا هو السبب في أن شركات الشبكات الناجحة نادرًا ما تبدأ بأنواع ماجستير إدارة الأعمال: فالأسواق الأولية صغيرة جدًا لدرجة أنها لا تبدو في كثير من الأحيان على أنها فرص عمل على الإطلاق.

.3اقتصاديات الحجم

تصبح الأعمال الاحتكارية أقوى مع زيادة حجمها: يمكن توزيع التكاليف الثابتة لإنشاء منتج (الهندسة ، والإدارة ، والمساحة المكتبية) على كميات أكبر من المبيعات. يمكن أن تتمتع الشركات الناشئة في مجال البرمجيات باقتصاديات كبيرة بشكل خاص لأن التكلفة الحدية لإنتاج نسخة أخرى من المنتج تقترب من الصفر.

تكتسب العديد من الشركات مزايا محدودة فقط مع نموها على نطاق واسع.
يصعب على الشركات الخدمية على وجه الخصوص القيام بالاحتكارات. إذا كنت تمتلك استوديو يوغا ، على سبيل المثال ، فستتمكن فقط من خدمة عدد معين من العملاء. يمكنك تعيين المزيد من المدربين والتوسع في المزيد من المواقع ، لكن هوامش ربحك ستظل منخفضة إلى حد ما ولن تصل أبدًا إلى نقطة حيث يمكن لمجموعة أساسية من الأشخاص الموهوبين تقديم شيء ذي قيمة لملايين العملاء المنفصلين ، حيث يستطيع مهندسو البرمجيات ذلك يفعل.

يجب أن تتمتع الشركة الناشئة الجيدة بإمكانية تحقيق نطاق واسع مدمج في تصميمها الأول. لدى Twitter بالفعل أكثر من 250 مليون مستخدم اليوم. لا يحتاج إلى إضافة الكثير من الميزات المخصصة من أجل الحصول على المزيد ، ولا يوجد سبب ملازم لتوقفه عن النمو.

.4العلامة التجارية

تحتكر الشركة علامتها التجارية الخاصة بحكم التعريف ، لذا فإن إنشاء علامة تجارية قوية هو وسيلة قوية للمطالبة بالاحتكار.
أقوى علامة تجارية في عالم التكنولوجيا اليوم هي :Apple المظهر الجذاب والمواد المختارة بعناية لمنتجات مثل iPhone و MacBook ، والتصميم البسيط الأنيق لمتاجر Apple ، والتحكم الوثيق في تجربة المستهلك ، والحملات الإعلانية المنتشرة في كل مكان ، وتحديد موقع السعر كصانع ممتاز البضائع ، والهالة العالقة للكاريزما الشخصية لستيف جوبز ، كلها تساهم في تصور أن Apple تقدم منتجات جيدة بحيث تشكل فئة خاصة بها.

حاول الكثيرون التعلم من نجاح :Apple الإعلانات المدفوعة ، والمتاجر ذات العلامات التجارية ، والمواد الفاخرة ، والخطابات الرئيسية المرحة ، والأسعار المرتفعة ، وحتى التصميم البسيط كلها عرضة للتقليد. لكن هذه التقنيات لتلميع السطح لا تعمل بدون مادة أساسية قوية. تمتلك Apple مجموعة معقدة من التقنيات المسجلة الملكية ، سواء في الأجهزة (مثل مواد الشاشة التي تعمل باللمس الفائقة) والبرامج (مثل الغرض من واجهات الشاشة التي تعمل باللمس المصممة لمواد معينة). تصنع منتجات على نطاق واسع بما يكفي للسيطرة على أسعار المواد التي تشتريها. ويتمتع بتأثيرات شبكة قوية من نظام المحتوى الخاص به: الآلاف من المطورين يكتبون برامج

أجهزة Apple لأن هذا هو المكان الذي يوجد فيه مئات الملايين من المستخدمين ، ويبقى هؤلاء المستخدمون على النظام الأساسي لأنه مكان وجود التطبيقات. هذه المزايا الاحتكارية الأخرى أقل وضوحًا من العلامة التجارية المتلألئة لشركة Apple ، لكنها الأساسيات التي تسمح للعلامة التجارية بتعزيز احتكار Apple بشكل فعال.

البدء بالعلامة التجارية بدلاً من الجوهر أمر خطير. منذ أن أصبحت ماريسا ماير الرئيس التنفيذي لشركة Yahoo! في منتصف عام 2012 ، عملت على إحياء عملاق الإنترنت الشهير بجعله رائعًا مرة أخرى. في تغريدة واحدة ، ياهو! لخصت خطة ماير على أنها رد فعل متسلسل "الأشخاص ثم المنتجات ثم حركة المرور ثم الإيرادات". من المفترض أن يأتي الناس من أجل البرودة: Yahoo! أظهر وعيًا بالتصميم من خلال إصلاح شعاره ، وأكد أهمية الشباب من خلال الحصول على شركات ناشئة مثل Tumblr ، واكتسب اهتمامًا إعلاميًا لقوة نجم Mayer الخاصة. لكن السؤال الكبير هو ما هي منتجات ياهو! في الواقع. عندما عاد Steve Jobs إلى Apple ، لم يجعل Apple مكانًا رائعًا للعمل فحسب ؛ قام بتخفيض خطوط الإنتاج للتركيز على حفنة من الفرص لتحسين 10x. لا يمكن بناء أي شركة تقنية على العلامة التجارية وحدها.

بناء الاحتكار

تحدد العلامة التجارية ، والنطاق ، وتأثيرات الشبكة ، والتكنولوجيا في بعض المجموعات الاحتكار ؛ ولكن لجعلها تعمل ، تحتاج إلى اختيار السوق الخاص بك بعناية والتوسع بشكل متعمد.

ابدأ على نطاق صغير واحتكر

كل شركة ناشئة صغيرة في البداية. يسيطر كل احتكار على حصة كبيرة من سوقه. لذلك ، يجب أن تبدأ كل شركة ناشئة بسوق صغير جدًا. دائما يخطئ في جانب البدء صغير جدا. السبب بسيط: من الأسهل السيطرة على سوق صغير بدلاً من سوق كبير. إذا كنت تعتقد أن السوق الأولي الخاص بك قد يكون كبيرًا جدًا ، فمن المؤكد أنه سيكون كذلك.

صغير لا يعني أنه غير موجود. لقد ارتكبنا هذا الخطأ في وقت مبكر في PayPal.
سمح منتجنا الأول للأشخاص بإرسال الأموال لبعضهم البعض عبر PalmPilots. كانت تقنية مثيرة للاهتمام ولم يكن أحد يفعلها. ومع ذلك ، لم يتركز ملايين مستخدمي PalmPilot في العالم في مكان معين ، وكان لديهم القليل من القواسم المشتركة ، ولم يستخدموا أجهزتهم إلا بشكل عرضي. لم يكن أحد بحاجة إلى منتجنا ، لذلك لم يكن لدينا عملاء.

مع هذا الدرس المستفاد ، وضعنا أنظارنا على مزادات eBay ، حيث وجدنا نجاحنا الأول. في أواخر عام 1999 ، كان لدى eBay بضعة آلاف من "PowerSellers" بكميات كبيرة ، وبعد ثلاثة أشهر فقط من الجهد المتفاني ، كنا نخدم 25٪ منهم. كان من الأسهل بكثير الوصول إلى بضعة آلاف من الأشخاص الذين يحتاجون حقًا إلى منتجنا بدلاً من محاولة التنافس على جذب انتباه ملايين الأفراد المتناثرين.

إن السوق المستهدف المثالي لشركة ناشئة هو مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يتركزون معًا ويخدمهم عدد قليل من المنافسين أو لا يوجد منهم على الإطلاق. أي سوق كبير هو خيار سيء ، والسوق الكبير الذي تخدمه بالفعل الشركات المنافسة هو أسوأ من ذلك. هذا هو السبب في أنه دائمًا ما يكون علمًا أحمر عندما يتحدث رواد الأعمال عن الحصول على 1 ٪ من سوق بقيمة 100 مليار دولار. من الناحية العملية ، يفتقر السوق الكبير إلى نقطة انطلاق جيدة أو سيكون مفتوحًا للمنافسة ، لذلك من الصعب الوصول إلى هذه النسبة 1٪.

وحتى إذا نجحت في الحصول على موطئ قدم صغير ، فسيتعين عليك أن تكون راضيًا عن إبقاء الأضواء مضاءة: المنافسة الشرسة تعني أن أرباحك ستكون صفرية.

زيادة

بمجرد إنشاء سوق متخصص والسيطرة عليه ، يجب أن تتوسع تدريجيًا في أسواق ذات صلة وأوسع قليلاً. يوضح موقع أمازون كيف يمكن القيام بذلك.
كانت الرؤية التأسيسية لـ Jeff Bezosهي الهيمنة على جميع تجارة التجزئة عبر الإنترنت ، لكنه بدأ عن عمد مع الكتب. كان هناك الملايين من الكتب المطلوب فهرستها ، ولكن كانت جميعها بنفس الشكل تقريبًا ، وكان من السهل شحنها ، كما اجتذبت بعض الكتب الأكثر مبيعًا -الأقل ربحًا لأي متجر بيع بالتجزئة للاحتفاظ بها في المخزون -أيضًا العملاء الأكثر حماسًا . أصبح أمازون هو الحل المهيمن لأي شخص بعيد عن محل لبيع الكتب أو يبحث عن شيء غير عادي.

ثم كان لدى أمازون خياران: زيادة عدد الأشخاص الذين يقرؤون الكتب ، أو التوسع في الأسواق المجاورة. اختاروا الخيار الأخير ، بدءًا من الأسواق الأكثر تشابهًا: الأقراص المضغوطة ومقاطع الفيديو والبرامج. استمرت أمازون في إضافة الفئات تدريجياً حتى أصبحت المتجر العام في العالم. الاسم نفسه يلخص ببراعة استراتيجية التوسع للشركة. يعكس التنوع البيولوجي لغابات الأمازون المطيرة الهدف الأول للأمازون المتمثل في فهرسة كل كتاب في العالم ، والآن يمثل كل نوع من الأشياء في العالم ، هذه الفترة.

بدأت eBayأيضًا بالسيطرة على الأسواق المتخصصة الصغيرة. عندما أطلقت سوق المزادات الخاص بها في عام 1995 ، لم تكن بحاجة إلى تبنيها من العالم بأسره مرة واحدة ؛ نجح المنتج بشكل جيد مع مجموعات الاهتمام الشديدة ، مثل مهووس .Beanie Babyبمجرد احتكارها لتجارة Beanie Baby ، لم تقفز eBayمباشرة إلى إدراج السيارات الرياضية أو الفائض الصناعي: استمرت في تلبية احتياجات الهواة الصغار حتى أصبحت السوق الأكثر موثوقية للأشخاص الذين يتداولون عبر الإنترنت بغض النظر عن العنصر.

في بعض الأحيان تكون هناك عقبات خفية أمام التوسع -وهو درس تعلمته eBayفي السنوات الأخيرة. مثل جميع الأسواق ، أفسح سوق المزادات نفسه للاحتكار الطبيعي لأن المشترين يذهبون إلى حيث يوجد البائعون والعكس صحيح. لكن eBayوجد أن نموذج المزاد يعمل بشكل أفضل مع المنتجات المميزة بشكل فردي مثل العملات والطوابع. يعمل بشكل أقل مع المنتجات السلعية: لا يرغب الناس في المزايدة على أقلام الرصاص أو Kleenex ، لذلك من الأنسب شرائهم من أمازون. لا يزال موقع eBayاحتكارًا ذا قيمة ؛ إنه أصغر مما توقعه الناس في عام 2004.

يتم التقليل من أهمية ترتيب الأسواق بشكل صحيح ، ويتطلب الأمر مزيدًا من الانضباط للتوسع تدريجيًا. تحقق الشركات الأكثر نجاحًا التقدم الأساسي -للسيطرة أولاً على مكانة معينة ثم التوسع إلى الأسواق المجاورة -جزءًا من روايتها التأسيسية.

لا تزعج

أصبح وادي السيليكون مهووسًا بـ "الاضطراب". في الأصل ، كان مصطلح "التعطيل" مصطلحًا فنيًا لوصف كيف يمكن لشركة ما استخدام تقنية جديدة لتقديم منتج منخفض الجودة بأسعار منخفضة ، وتحسين المنتج بمرور الوقت ، وفي النهاية تجاوز حتى المنتجات المتميزة التي تقدمها الشركات الحالية التي تستخدم تقنية قديمة . هذا ما حدث تقريبًا عندما أدى ظهور أجهزة الكمبيوتر إلى تعطيل سوق أجهزة الكمبيوتر المركزية: في البداية بدت أجهزة الكمبيوتر غير ذات صلة ، ثم أصبحت مهيمنة. اليوم ، قد تفعل الأجهزة المحمولة نفس الشيء لأجهزة الكمبيوتر.

ومع ذلك ، فقد تحول الاضطراب مؤخرًا إلى كلمة طنانة للتهنئة الذاتية لأي شيء يتظاهر بأنه عصري وجديد. هذه البدعة التي تبدو تافهة مهمة لأنها تشوه فهم صاحب المشروع لذاته بطريقة تنافسية بطبيعتها. تمت صياغة هذا المفهوم لوصف التهديدات التي تتعرض لها الشركات القائمة ، لذا فإن هوس الشركات الناشئة بالاضطراب يعني أنها ترى نفسها من خلال عيون الشركات الأكبر سناً. إذا كنت تعتقد أنك متمرد يقاتل قوى الظلام ، فمن السهل أن تركز بشكل غير ملائم على العقبات التي تعترض طريقك. ولكن إذا كنت تريد حقًا أن تصنع شيئًا جديدًا ، فإن عملية الخلق أهم بكثير من الصناعات القديمة التي قد لا تحب ما تقوم بإنشائه. في الواقع ، إذا كان من الممكن تلخيص شركتك بمعارضتها للشركات القائمة بالفعل ، فلا يمكن أن تكون جديدة تمامًا وربما لن تصبح احتكارًا.

يجذب الاضطراب الانتباه أيضًا: المسببون للاضطراب هم الأشخاص الذين يبحثون عن المتاعب ويجدونها. يتم إرسال الأطفال المشاغبين إلى مكتب المدير. غالبًا ما تختار الشركات التخريبية المعارك التي لا يمكنها الفوز بها. فكر في نابستر: الاسم نفسه يعني مشكلة. ما هي أنواع الأشياء التي يمكن للمرء أن "يغفو"؟ الموسيقى وربما لا شيء آخر. شون فانينغ وشون باركر في عام 1999 أطفال [illegible] صناعة التسجيلات الموسيقية القوية في

قد يُنظر إلى PayPal على أنه معطل ، لكننا لم نحاول تحدي أي منافس كبير بشكل مباشر. صحيح أننا أخذنا بعض الأعمال بعيدًا عن Visa عندما قمنا بتعميم المدفوعات عبر الإنترنت: يمكنك استخدام PayPal لشراء شيء ما عبر الإنترنت بدلاً من استخدام بطاقة Visa الخاصة بك لشرائه في متجر. ولكن نظرًا لأننا قمنا بتوسيع سوق المدفوعات بشكل عام ، فقد منحنا Visa أعمالاً أكثر بكثير مما أخذناه. كانت الديناميكية العامة إيجابية صافية ، على عكس صراع نابستر بالمبلغ السلبي مع صناعة التسجيلات الأمريكية. أثناء قيامك بصياغة خطة للتوسع في الأسواق المجاورة ، لا تعطل: تجنب المنافسة قدر الإمكان.

سيكون الأخير أولاً

ربما تكون قد سمعت عن "ميزة المحرك الأول": إذا كنت أول من يدخل السوق ، فيمكنك الحصول على حصة سوقية كبيرة بينما يتدافع المنافسون للبدء. لكن التحرك أولاً هو تكتيك وليس هدفاً. ما يهم حقًا هو توليد تدفقات نقدية في المستقبل ، لذا فإن كونك المحرك الأول لا يفيدك إذا جاء شخص آخر وأزلك. من الأفضل كثيرًا أن تكون المحرك الأخير - أي أن تحقق آخر تطور كبير في سوق معين وأن تستمتع بسنوات أو حتى عقود من الأرباح الاحتكارية. طريقة القيام بذلك هي السيطرة على مكانة صغيرة والتوسع من هناك ، نحو رؤيتك الطموحة طويلة المدى. في هذا بالذات على الأقل ، العمل مثل الشطرنج.

عبّر الشيخ الكبير خوسيه راؤول كابابلانكا عن ذلك جيدًا: لكي تنجح ، "يجب أن تدرس اللعبة النهائية قبل كل شيء آخر".

لستم تذكرة يانصيب

السؤال الأكثر أهمية في العمل هو ما إذا كان النجاح يأتي من الحظ أو المهارة.

ماذا يقول الناس الناجحون؟ يعلن مالكولم جلادويل ، وهو مؤلف ناجح يكتب عن الأشخاص الناجحين ، في "القيم المتطرفة" "أن النجاح ناتج عن "خليط من الانقطاعات المحظوظة والمزايا العشوائية". اشتهر وارن بافيت بأنه يعتبر نفسه "عضوًا في نادي الحيوانات المنوية المحظوظ" والفائز بـ "يانصيب المبيض". يعزو جيف بيزوس نجاح أمازون إلى "الاصطفاف الكوكبي المذهل" ويضحك أنه كان "نصف حظ ، ونصف توقيت جيد ، وبقية الأدمغة." حتى أن بيل جيتس ذهب إلى حد الادعاء بأنه "كان محظوظًا لأنه ولد بمهارات معينة" ، على الرغم من أنه ليس من الواضح ما إذا كان ذلك ممكنًا بالفعل.

ربما هؤلاء الرجال متواضعون من الناحية الاستراتيجية. ومع ذلك ، يبدو أن ظاهرة ريادة الأعمال المتسلسلة تشكك في ميلنا إلى تفسير النجاح على أنه نتاج الصدفة. بدأ مئات الأشخاص عدة أعمال بملايين الدولارات. قام عدد قليل منهم ، مثل ستيف جوبز ، وجاك دورسي ، وإيلون ماسك ، بإنشاء عدة شركات بمليارات الدولارات . إذا كان النجاح في الغالب مسألة حظ ، فمن المحتمل ألا تكون هذه الأنواع من رواد الأعمال المتسلسلين موجودة.

في يناير ، 2013قام جاك دورسي ، مؤسس Twitter و ، Squareبالتغريد على حسابه 2 مليون متابع: "النجاح ليس عرضيًا أبدًا."

كانت معظم الردود سلبية بشكل لا لبس فيه. بالإشارة إلى تغريدة في ، The Atlanticكتب المراسل Alexis Madrigalأن غريزته كانت للرد: "النجاح ليس عرضيًا أبدًا" ، قال جميع أصحاب الملايين البيض من الرجال البيض. صحيح أن الأشخاص الناجحين بالفعل لديهم وقت أسهل في القيام بأشياء جديدة ، سواء بسبب شبكاتهم أو ثروتهم أو خبرتهم. لكن ربما أصبحنا أسرع في استبعاد أي شخص يدعي أنه نجح وفقًا للخطة.

هل هناك طريقة لتسوية هذا النقاش بشكل موضوعي؟ للأسف لا ، لأن الشركات ليست تجارب. للحصول على إجابة علمية حول ، Facebookعلى سبيل المثال ، علينا العودة إلى عام ، 2004وإنشاء 1000نسخة من العالم ، وبدء Facebookفي كل نسخة لمعرفة عدد المرات التي سينجح فيها. لكن تلك التجربة مستحيلة. تبدأ كل شركة في ظروف فريدة ، وكل شركة تبدأ مرة واحدة فقط. لا تعمل الإحصائيات عندما يكون حجم العينة هو

واحد.

من عصر النهضة والتنوير إلى منتصف القرن العشرين ، كان الحظ شيئًا يجب إتقانه والسيطرة عليه والسيطرة عليه ؛ اتفق الجميع على أنك يجب أن تفعل ما في وسعك ، وليس التركيز على ما لا تستطيع. استحوذ رالف والدو إيمرسون على هذه الروح عندما كتب: "يؤمن الرجال الضحلون بالحظ ويؤمنون بالظروف. ... الرجال الأقوياء يؤمنون بالسبب والنتيجة." في عام ، 1912بعد أن أصبح أول مستكشف يصل إلى القطب الجنوبي ، كتب رولد أموندسن: "النصر ينتظره الذي لديه كل شيء بالترتيب -الحظ ، يسميه الناس."

لم يتظاهر أحد بعدم وجود مصيبة ، لكن الأجيال السابقة كانت تؤمن بصنع حظها من خلال العمل الجاد.

إذا كنت تعتقد أن حياتك هي في الأساس مسألة صدفة ، فلماذا تقرأ هذا الكتاب؟
إن التعرف على الشركات الناشئة لا قيمة له إذا كنت تقرأ فقط قصصًا عن الأشخاص الذين فازوا باليانصيب. يمكن أن تزعم ماكينات القمار للدمى أنها تخبرك بنوع قدم الأرنب الذي يجب فركه أو كيفية تحديد الآلات "الساخنة" ، لكنها لا تستطيع إخبارك بكيفية الفوز.

هل فاز بيل جيتس ببساطة في يانصيب المخابرات؟ هل ولدت شيريل ساندبرج بملعقة فضية أم أنها "تتكئ"؟ عندما نناقش أسئلة تاريخية مثل هذه ، يكون الحظ في زمن الماضي. الأسئلة الأكثر أهمية حول المستقبل: هل هي مسألة صدفة أم تصميم؟

هل يمكنك التحكم في مستقبلك؟

يمكنك أن تتوقع أن يتخذ المستقبل شكلاً محددًا أو يمكنك التعامل معه على أنه غير مؤكد بشكل خطير. إذا تعاملت مع المستقبل على أنه شيء محدد ، فمن المنطقي أن تفهمه مقدمًا وأن تعمل على تشكيله. ولكن إذا كنت تتوقع مستقبلًا غير محدد تحكمه العشوائية ، فسوف تتخلى عن محاولة إتقانها.

المواقف غير المحددة من المستقبل تفسر أكثر الأمور التي تعاني من خلل وظيفي في عالمنا اليوم. تتفوق العملية على الجوهر: عندما يفتقر الأشخاص إلى خطط ملموسة لتنفيذها ، فإنهم يستخدمون قواعد رسمية لتجميع مجموعة من الخيارات المختلفة. هذا يصف الأمريكيين اليوم. في المدرسة الإعدادية ، نشجعنا على البدء في اكتناز "الأنشطة اللامنهجية". في المدرسة الثانوية ، يتنافس الطلاب الطموحون بشكل أكبر لكي يظهروا كفؤين. بحلول الوقت الذي يدخل فيه الطالب إلى الكلية ، أمضى عقدًا من الزمن في تنسيق سيرته الذاتية المتنوعة بشكل محير للتحضير لمستقبل مجهول تمامًا. تعال ما قد يكون ، فهو جاهز -لشيء على وجه الخصوص.

على النقيض من ذلك ، تفضل وجهة نظر محددة قناعات راسخة. فبدلاً من السعي وراء المستوى المتوسط من جانب متعدد وتسميته "حسن التقريب" ، يحدد شخص محدد أفضل شيء يفعله ثم يفعله. بدلاً من العمل بلا كلل لتجعل من نفسها غير قابلة للتمييز ، تسعى جاهدة لتكون رائعة في شيء جوهري -أن تكون حكراً على أحد. ليس هذا ما يفعله الشباب اليوم ، لأن كل من حولهم فقد الإيمان منذ فترة طويلة بعالم محدد. لا أحد يدخل جامعة ستانفورد من خلال التفوق في شيء واحد فقط ، إلا إذا حدث هذا الشيء لتضمين رمي كرة جلدية أو الإمساك بها.

	DEFINITE	INDEFINITE
OPTIMISTIC	U.S., 1950s–1960s	U.S., 1982–present
PESSIMISTIC	China, present	Europe, present

يمكنك أيضًا أن تتوقع أن يكون المستقبل إما أفضل أو أسوأ من الحاضر.
المتفائلون يرحبون بالمستقبل. المتشائمون يخشون ذلك. ينتج عن الجمع بين هذه الاحتمالات أربع وجهات نظر:

التشاؤم إلى أجل غير مسمى

كل ثقافة لديها أسطورة انحطاط من عصر ذهبي ما ، وتقريباً جميع الشعوب عبر التاريخ كانت متشائمة. حتى اليوم لا يزال التشاؤم يهيمن على أجزاء كبيرة من العالم. متشائم إلى أجل غير مسمى يتطلع إلى مستقبل قاتم ، لكن ليس لديه أي فكرة عما يجب فعله حيال ذلك. يصف هذا أوروبا منذ أوائل السبعينيات ، عندما استسلمت القارة لانحراف بيروقراطي غير موجه.

تعاني منطقة اليورو بأكملها اليوم من أزمة بطيئة الحركة ، ولا أحد مسؤول. لا يقف البنك المركزي الأوروبي مع أي شيء سوى الارتجال: الولايات المتحدة
وزارة الخزانة تطبع "بالله نحن نثق" على الدولار. قد يقوم البنك المركزي الأوروبي أيضًا بطباعة "ركل الطريق على الطريق" على اليورو. يتفاعل الأوروبيون مع الأحداث فور حدوثها ويأملون ألا تسوء الأمور. لا يستطيع المتشائم غير المحدود معرفة ما إذا كان الانحدار الحتمي سيكون سريعًا أم بطيئًا أم كارثيًا أم تدريجيًا.

كل ما يمكنه فعله هو انتظار حدوث ذلك ، حتى يأكل ويشرب ويكون كذلك

مرحًا في هذه الأثناء: ومن هنا جاء هوس الإجازة الشهير في أوروبا.

تشاؤم واضح

يعتقد المتشائم المؤكد أن المستقبل يمكن أن يكون معروفًا ، ولكن نظرًا لأنه سيكون قاتمًا ، فعليه الاستعداد له. ربما يكون من المدهش أن الصين هي على الأرجح المكان الأكثر تشاؤماً في العالم اليوم. عندما يرى الأمريكيون أن الاقتصاد الصيني ينمو بسرعة شديدة ٪10)سنويًا منذ عام ، (2000فإننا نتخيل دولة واثقة تتحكم في مستقبلها. لكن هذا لأن الأمريكيين ما زالوا متفائلين ، ونحن نعرض تفاؤلنا على الصين. من وجهة نظر الصين ، لا يمكن أن يتحقق النمو الاقتصادي بالسرعة الكافية. كل دولة أخرى تخشى أن تستولي الصين على العالم. الصين هي الدولة الوحيدة التي تخشى ألا تفعل ذلك.

يمكن للصين أن تنمو بسرعة كبيرة فقط لأن قاعدة بدايتها منخفضة للغاية. أسهل طريقة لتنمو الصين هي نسخ ما نجح بالفعل في الغرب بلا هوادة. وهذا بالضبط ما تفعله: تنفيذ خطط محددة عن طريق حرق المزيد من الفحم لبناء المزيد من المصانع وناطحات السحاب. ولكن مع ارتفاع عدد السكان الذين يدفعون أسعار الموارد إلى أعلى ، لا توجد طريقة يمكن لمستويات المعيشة الصينية أن تلحق بها بالفعل أغنى البلدان ، والصينيون يعرفون ذلك.

هذا هو السبب في أن القيادة الصينية مهووسة بالطريقة التي تهدد بها الأمور بأن تزداد سوءًا. كل زعيم صيني كبير عانى من المجاعة عندما كان طفلاً ، لذلك عندما ينظر المكتب السياسي إلى المستقبل ، فإن الكارثة ليست فكرة مجردة. يعرف الشعب الصيني أيضًا أن الشتاء قادم. ينبهر الغرباء بالثروات العظيمة التي يتم تحقيقها داخل الصين ، لكنهم يولون اهتمامًا أقل للأثرياء الصينيين الذين يحاولون جاهدًا إخراج أموالهم من البلاد. يحفظ الصينيون الأفقر كل ما في وسعهم ويأملون أن يكون ذلك كافياً. كل فئة من الناس في الصين تأخذ المستقبل القاتل على محمل الجد.

تفاؤل واضح

بالنسبة للمتفائل الواضح ، سيكون المستقبل أفضل من الحاضر إذا خطط وعمل على تحسينه. من القرن السابع عشر حتى الخمسينيات والستينيات ، قاد المتفائلون المؤكدون العالم الغربي. جعل العلماء والمهندسون والأطباء ورجال الأعمال العالم أكثر ثراءً وصحة وعمرًا أطول مما كان يمكن تخيله في السابق. كما رأى كارل ماركس وفريدريك إنجلز بوضوح ، طبقة رجال الأعمال في القرن التاسع عشر

خلقت قوى إنتاجية أكثر ضخامة وأكثر من كل الأجيال السابقة معًا. إخضاع قوى الطبيعة للإنسان ، والآلات ، وتطبيق الكيمياء في الصناعة والزراعة ، والملاحة البخارية ، والسكك الحديدية ، والبرق الكهربائي ، وتطهير قارات بأكملها للزراعة ، وقنوات الأنهار ، واستحضر مجموعات سكانية بأكملها من الأرض -ما كان في القرن السابق حتى الشعور بأن مثل هذه القوى المنتجة غارقة في حضن العمل الاجتماعي؟

تجاوز مخترعو ورؤى كل جيل أسلافهم. في عام ، 1843تمت دعوة جمهور لندن للقيام بأول عبور تحت نهر التايمز بواسطة نفق تم حفره حديثًا. في عام ، 1869أنقذت قناة السويس حركة الملاحة البحرية الأوروبية الآسيوية من تقريب رأس الرجاء الصالح. في عام 1914قطعت قناة بنما الطريق من المحيط الأطلسي إلى المحيط الهادئ. حتى الكساد الكبير فشل في إعاقة التقدم الذي لا هوادة فيه في الولايات المتحدة ، التي كانت دائمًا موطنًا لأكثر المتفائلين البارزين في العالم. بدأ مبنى إمباير ستيت في عام 1929وانتهى عام .1931بدأ جسر البوابة الذهبية في عام 1933واكتمل في عام .1937بدأ مشروع مانهاتن في عام 1941وكان قد أنتج بالفعل أول قنبلة نووية في العالم بحلول عام .1945

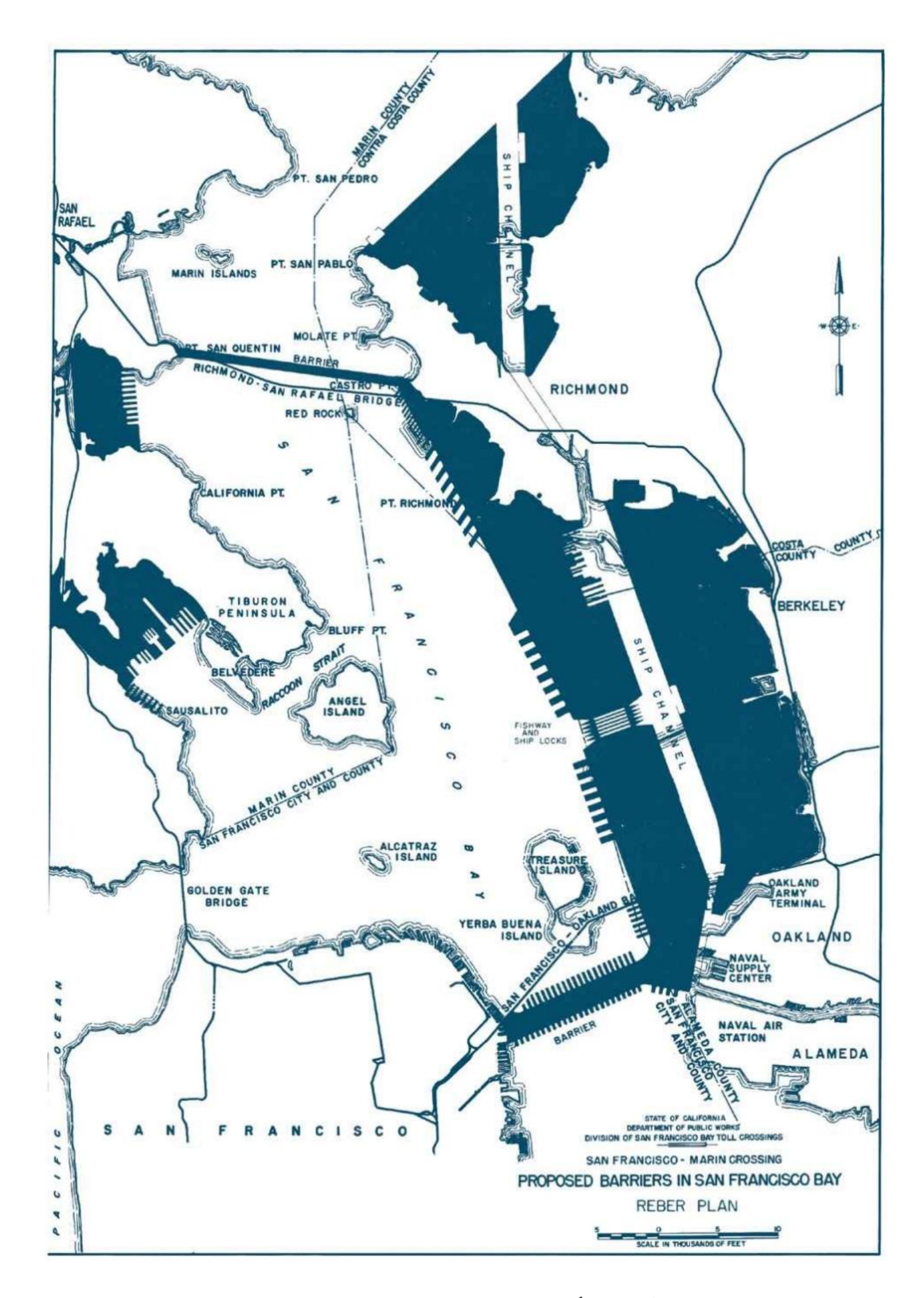
استمر الأمريكيون في إعادة تشكيل وجه العالم في وقت السلم: بدأ بناء نظام الطريق السريع بين الولايات في عام ، 1956 وفتح أول 20ألف ميل من الطريق للقيادة بحلول عام .1965حتى أن التخطيط المحدد تجاوز سطح هذا الكوكب: بدأ برنامج أبولو التابع لناسا عام 1961ووضع 12رجلاً على سطح القمر قبل أن ينتهي عام .1972

لم تكن الخطط الجريئة مخصصة للقادة السياسيين أو العلماء الحكوميين فقط. في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي ، شرع مواطن من كاليفورنيا يُدعى جون ريبر في إعادة اختراع الجغرافيا الطبيعية لمنطقة خليج سان فرانسيسكو بأكملها. كان ريبر مدرسًا ، ومنتجًا مسرحيًا هواةًا ، ومهندسًا علميًا ذاتيًا.

وبسبب افتقاره إلى أوراق اعتماده ، اقترح علنًا بناء سدين ضخمين في الخليج ، وبناء بحيرات ضخمة للمياه العذبة لمياه الشرب والري ، واستصلاح 20ألف فدان من الأراضي من أجل التنمية. على الرغم من أنه لم يكن لديه أي سلطة شخصية ، إلا أن الناس أخذوا خطة ريبر على محمل الجد. تمت الموافقة عليه من قبل مجالس تحرير الصحف في جميع أنحاء ولاية كاليفورنيا. عقد الكونجرس الأمريكي جلسات استماع بشأن جدواها. حتى أن سلاح المهندسين بالجيش أنشأ نموذجًا بحجم 1.5فدان للخليج في مستودع سوساليتو الكهفي لمحاكاته.

كشفت هذه الاختبارات عن عيوب فنية ، لذلك لم يتم تنفيذ الخطة.
لكن هل يمكن لأي شخص اليوم أن يأخذ مثل هذه الرؤية على محمل الجد في المقام الأول؟ في الخمسينيات من القرن الماضي ، رحب الناس بالخطط الكبيرة وسألوا عما إذا كانوا سيعملون. اليوم ، سيتم رفض الخطة الكبرى القادمة من معلم المدرسة باعتبارها مخادعة ، والرؤية بعيدة المدى القادمة من أي شخص أكثر قوة ستُسخر منها

الغطرسة. لا يزال بإمكانك زيارة Bay Model في مستودع Sausalito هذا ، لكنه اليوم مجرد منطقة جذب سياحي: أصبحت الخطط الكبيرة للمستقبل فضولًا قديمًا.



في الخمسينيات من القرن الماضي ، اعتقد الأمريكيون أن الخطط الكبيرة للمستقبل كانت مهمة للغاية بحيث لا يمكن تركها للخبراء.

تفاؤل غير محدود

بعد فترة وجيزة من التشاؤم في السبعينيات ، ساد التفاؤل غير المحدود

التفكير الأمريكي منذ عام ، 1982عندما بدأ سوق صاعدة طويلة وتم تجاوز الهندسة المالية كطريقة للاقتراب من المستقبل. بالنسبة للمتفائل إلى أجل غير مسمى ، سيكون المستقبل أفضل ، لكنه لا يعرف كيف بالضبط ، لذلك لن يضع أي خطط محددة. إنه يتوقع أن يربح من المستقبل لكنه لا يرى أي سبب لتصميمه بشكل ملموس.

بدلاً من العمل لسنوات لبناء منتج جديد ، يعيد المتفائلون إلى أجل غير مسمى ترتيب المنتجات المبتكرة بالفعل. يكسب المصرفيون المال عن طريق إعادة ترتيب الهياكل الرأسمالية للشركات القائمة بالفعل. يحل المحامون الخلافات حول الأشياء القديمة أو يساعدون الآخرين في تنظيم شؤونهم. ولا يبدأ مستثمرو الأسهم الخاصة والمستشارون الإداريون أعمالاً جديدة ؛ أنها تضغط على كفاءة إضافية من القديمة مع التحسينات الإجرائية المستمرة. ليس من المستغرب أن هذه الحقول كلها تجتذب أعدادًا غير متناسبة من المطاردين الاختياريين ذوي الإنجازات العالية في Ivy League ؛ ما الذي يمكن أن يكون مكافأة أكثر ملاءمة على مدى عقدين من بناء السيرة الذاتية من مهنة تبدو وكأنها نخبة وموجهة نحو العمليات والتي تعد بـ "إبقاء الخيارات مفتوحة"؟

غالبًا ما يهتف آباء الخريجين الجدد على المسار المحدد. أنتج التاريخ الغريب لـ Baby Boom جيلًا من المتفائلين غير المحدودين الذين اعتادوا على التقدم السهل لدرجة أنهم يشعرون بأنهم يستحقون ذلك. سواء كنت من مواليد عام 1945 أو 1950 أو 1955 ، فقد تحسنت الأمور كل عام خلال أول 18 عامًا من حياتك ، ولم يكن للأمر علاقة بك. يبدو أن التقدم التكنولوجي يتسارع تلقائيًا ، لذلك نشأ جيل الطفرة السكانية مع توقعات كبيرة ولكن القليل من الخطط المحددة لكيفية تحقيقها. بعد ذلك ، عندما توقف التقدم التكنولوجي في السبعينيات ، جاء التفاوت المتزايد في الدخل لإنقاذ معظم النخبة من جيل الطفرة السكانية. كل عام من سنوات البلوغ يستمر في التحسن تلقائيًا للأثرياء والناجحين. تُرك بقية جيلهم في الخلف ، لكن الأثرياء الذين يشكلون الرأي العام اليوم لا يرون سببًا يدعو للتشكيك في تفاؤلهم الساذج. نظرًا لأن الوظائف المتعاقبة تعمل لصالحهم ، فلا يمكنهم تخيل أنهم لن يعملوا من أجل أطفالهم أيضًا.

يقول مالكولم جلادويل إنه لا يمكنك فهم نجاح بيل جيتس دون فهم سياقه الشخصي المحظوظ: فقد نشأ في أسرة جيدة ، وذهب إلى مدرسة خاصة مجهزة بمختبر كمبيوتر ، واعتبر بول ألين صديقًا للطفولة. لكن ربما لا يمكنك فهم مالكولم جلادويل دون فهم سياقه التاريخي باعتباره بومر (من مواليد 1963) . عندما يكبر Baby Boomers ويكتب كتبًا لشرح سبب نجاح فرد أو آخر ، فإنهم يشيرون إلى قوة سياق فرد معين كما تحددها الصدفة. لكنهم يفتقدون السياق الاجتماعي الأكبر لتفسيراتهم المفضلة: جيل كامل تعلم منذ الطفولة أن يبالغ في تقدير قوة الحظ ويقلل من أهمية التخطيط. يبدو للوهلة الأولى أن جلادويل يقوم بنقد معاكس لأسطورة عصامي

رجل أعمال ، ولكن في الواقع حسابه الخاص يلخص وجهة النظر التقليدية لجيل.

عالمنا المثالي بشكل غير مؤكد

التمويل لأجل غير مسمى

في حين أن المستقبل المتفائل بالتأكيد سيحتاج إلى المهندسين لتصميم مدن ومستوطنات تحت الماء في الفضاء ، فإن المستقبل المتفائل إلى أجل غير مسمى يتطلب المزيد من المصرفيين والمحامين. التمويل يلخص التفكير غير المحدود لأنه الطريقة الوحيدة لكسب المال عندما لا تكون لديك فكرة عن كيفية تكوين الثروة. إذا لم يلتحقوا بكلية الحقوق ، فإن خريجي الجامعات اللامعين يتوجهون إلى وول ستريت على وجه التحديد لأنهم لا يملكون خطة حقيقية لحياتهم المهنية. وبمجرد وصولهم إلى بنك جولدمان ، وجدوا أنه حتى داخل التمويل ، كل شيء إلى أجل غير مسمى. لا يزال متفائلاً -لن تلعب في الأسواق إذا كنت تتوقع الخسارة -لكن المبدأ الأساسي هو أن السوق عشوائي. لا يمكنك معرفة أي شيء محدد أو جوهري ؛ يصبح التنويع في غاية الأهمية.

يمكن أن يكون عدم تحديد التمويل أمرًا غريبًا. فكر فيما يحدث عندما يبيع رواد الأعمال الناجحين شركاتهم. ماذا يفعلون بالمال؟ في عالم مالي ، تتكشف مثل هذا:

•المؤسسون لا يعرفون ماذا يفعلون به ، لذا يعطونه لبنك كبير. •المصرفيون لا يعرفون ماذا يفعلون به ، لذلك ينوعون من خلال نشره عبر محفظة من المستثمرين المؤسسيين. •لا يعرف المستثمرون المؤسسيون ماذا يفعلون برأس مالهم المدار ، لذا فهم ينوعون من خلال تكديس محفظة من الأسهم. •تحاول الشركات زيادة سعر أسهمها عن طريق توليد تدفقات نقدية حرة.

إذا فعلوا ذلك ، فإنهم يصدرون أرباحًا أو يعيدون شراء الأسهم وتتكرر الدورة.

لا يعرف أي شخص في السلسلة في أي وقت ما يجب فعله بالمال في الاقتصاد الحقيقي. لكن في عالم غير محدد ، يفضل الناس في الواقع الاختيارية غير المحدودة ؛ المال أكثر قيمة من أي شيء يمكن أن تفعله به.

فقط في مستقبل محدد يكون المال وسيلة لتحقيق غاية وليس الغاية نفسها.

سياسة لأجل غير مسمى

كان السياسيون دائمًا مسؤولين رسميًا أمام الجمهور في وقت الانتخابات ، لكنهم اليوم متفقون مع ما يعتقده الجمهور في كل لحظة. تمكن استطلاعات الرأي الحديثة السياسيين من تكييف صورتهم لتلائم الجمهور الموجود مسبقًا

الرأي بالضبط ، لذلك بالنسبة للجزء الأكبر ، يفعلون ذلك. تنبؤات نيت سيلفر الانتخابية دقيقة بشكل ملحوظ ، ولكن الأهم من ذلك هو كيف تصبح القصة كبيرة كل أربع سنوات. نحن اليوم مفتونون أكثر بالتنبؤات الإحصائية لما ستفكر فيه الدولة في غضون أسابيع قليلة أكثر من افتتاننا بالتنبؤات ذات الرؤية لما سيبدو عليه البلد بعد 10أو 20عامًا من الآن.

ولا يتعلق الأمر بالعملية الانتخابية فقط -فقد أصبح طابع الحكومة ذاته إلى أجل غير مسمى أيضًا. اعتادت الحكومة أن تكون قادرة على تنسيق الحلول المعقدة لمشاكل مثل الأسلحة الذرية واستكشاف القمر. لكن اليوم ، بعد 40عامًا من الزحف إلى أجل غير مسمى ، توفر الحكومة بشكل أساسي التأمين فقط. حلولنا للمشاكل الكبيرة هي Medicareوالضمان الاجتماعي ومجموعة مذهلة من برامج الدفع التحويلية الأخرى. ليس من المستغرب أن يتجاوز الإنفاق على الاستحقاقات الإنفاق التقديري كل عام منذ عام .1975

لزيادة الإنفاق التقديري ، نحتاج إلى خطط محددة لحل مشكلات معينة. ولكن وفقًا للمنطق غير المحدد لإنفاق الاستحقاقات ، يمكننا تحسين الأمور بمجرد إرسال المزيد من الشيكات.

فلسفة غير محددة

يمكنك أن ترى التحول إلى موقف غير محدد ليس فقط في السياسة ولكن في الفلاسفة السياسيين الذين تدعم أفكارهم اليسار واليمين.
كانت فلسفة العالم القديم متشائمة: فقد قبل أفلاطون وأرسطو وأبيقور ولوكريتيوس قيودًا صارمة على الإمكانات البشرية. كان السؤال الوحيد هو أفضل طريقة للتعامل مع مصيرنا المأساوي. كان الفلاسفة المعاصرون متفائلين في الغالب. من هربرت سبنسر على اليمين وهيجل في الوسط إلى ماركس على اليسار ، شارك القرن التاسع عشر في الإيمان بالتقدم.

(تذكر احتواء ماركس وإنجلز على الانتصارات التكنولوجية للرأسمالية من هذه الصفحة). توقع هؤلاء المفكرون أن التقدم المادي سيغير بشكل أساسي حياة الإنسان إلى الأفضل: لقد كانوا متفائلين بشكل واضح.

في أواخر القرن العشرين ، برزت فلسفات غير محددة إلى الواجهة. عادة ما يُنظر إلى المفكرين السياسيين المهيمنين ، جون راولز وروبرت نوزيك ، على أنهما أضداد صارخان: ففي اليسار المتساوي ، كان راولز مهتمًا بمسائل العدالة والتوزيع. على اليمين التحرري ، ركز نوزيك على تعظيم الحرية الفردية. كلاهما يعتقد أن الناس يمكن أن يتعايشوا مع بعضهم البعض بسلام ، لذلك على عكس القدماء ، كانوا متفائلين. لكن على عكس سبنسر أو ماركس ، كان رولز ونوزيك متفائلين إلى أجل غير مسمى : لم يكن لديهم أي رؤية محددة للمستقبل.

	DEFINITE	INDEFINITE
OPTIMISTIC	Hegel, Marx	Nozick, Rawls
PESSIMISTIC	Plato, Aristotle	Epicurus, Lucretius

اتخذت اللامحدودة أشكالاً مختلفة. يبدأ راولز نظرية العدالة بـ "حجاب الجهل" الشهير: من المفترض أن يكون التفكير السياسي العادل مستحيلًا لأي شخص لديه معرفة بالعالم كما هو موجود بشكل ملموس.

بدلاً من محاولة تغيير عالمنا الفعلي من الأشخاص الفريدين والتقنيات الحقيقية ، تخيل رولز حول مجتمع "مستقر بطبيعته" مع الكثير من الإنصاف ولكن القليل من الديناميكية. عارض نوزيك مفهوم راولز "المنمطي" للعدالة. بالنسبة لنوزيك ، يجب السماح بأي تبادل طوعي ، ولا يمكن لأي نمط اجتماعي أن يكون نبيلًا بما يكفي لتبرير الصيانة بالإكراه. لم يكن لديه أي أفكار محددة حول المجتمع الجيد أكثر من أفكار رولز: كلاهما ركز على العملية. اليوم ، نبالغ في الاختلافات بين المساواة الليبرالية اليسارية والفردية التحررية لأن الجميع تقريبًا يشتركون في موقفهم المشترك غير المحدد. في الفلسفة والسياسة والأعمال أيضًا ، أصبح الجدل حول العملية وسيلة للتأجيل اللانهائي لوضع خطط ملموسة لمستقبل أفضل.

حياة غير محددة

سعى أسلافنا إلى فهم وإطالة عمر الإنسان. في القرن السادس عشر ، فتش الغزاة غابات فلوريدا بحثًا عن ينبوع الشباب.

كتب فرانسيس بيكون أن "إطالة العمر" يجب اعتباره فرعًا من فروع الطب -وهو الأشرف. في ستينيات القرن السادس عشر ، وضع روبرت بويل تمديد الحياة (جنبًا إلى جنب مع "تعافي الشباب") على رأس قائمة أمنياته الشهيرة لمستقبل العلم. سواء من خلال الاستكشاف الجغرافي أو الأبحاث المختبرية ، اعتقد أفضل عقول عصر النهضة أن الموت شيء يجب هزيمته. (قُتل بعض المقاومين أثناء القتال: أصيب بيكون بالتهاب رئوي وتوفي عام 1626أثناء تجربته لمعرفة ما إذا كان بإمكانه إطالة عمر الدجاجة عن طريق تجميدها في الثلج).

لم نكشف بعد عن أسرار الحياة ، لكن شركات التأمين والإحصائيين في القرن التاسع عشر نجحوا في الكشف عن سر حول الموت الذي لا يزال يحكم تفكيرنا اليوم: اكتشفوا كيفية اختزاله إلى احتمال رياضي.

تخبرنا "جداول الحياة" عن فرصنا في الموت في أي عام ، وهو أمر لم تعرفه الأجيال السابقة. ومع ذلك ، في مقابل عقود تأمين أفضل ، يبدو أننا تخلينا عن البحث عن أسرار طول العمر. جعلت المعرفة المنهجية للنطاق الحالي لأعمار الإنسان هذا النطاق يبدو طبيعيًا. اليوم تتغلغل في مجتمعنا الأفكار المزدوجة القائلة بأن الموت أمر حتمي وعشوائي.

في غضون ذلك ، أصبحت المواقف الاحتمالية تشكل جدول أعمال علم الأحياء نفسه. في عام ، 1928اكتشف العالم الاسكتلندي ألكسندر فليمنج أن فطرًا غامضًا مضادًا للبكتيريا قد نما على طبق بتري نسي تغطيته في مختبره: اكتشف البنسلين عن طريق الصدفة. منذ ذلك الحين ، سعى العلماء لتسخير قوة الصدفة. يهدف اكتشاف الأدوية الحديث إلى تضخيم ظروف Flemingالصدفة مليون مرة: تبحث شركات الأدوية من خلال مجموعات من المركبات الجزيئية بشكل عشوائي ، على أمل العثور على نجاح.

لكنها لا تعمل كما كانت في السابق. على الرغم من التطورات الهائلة على مدى القرنين الماضيين ، لم تلبِ التكنولوجيا الحيوية في العقود الأخيرة توقعات المستثمرين -أو المرضى. يلاحظ قانون إيروم -وهو قانون مور المتخلف -أن عدد الأدوية الجديدة التي تمت الموافقة عليها لكل مليار دولار يتم إنفاقها على البحث والتطوير قد انخفض إلى النصف كل تسعة أعوام منذ عام .1950وبما أن تكنولوجيا المعلومات تسارعت بشكل أسرع من أي وقت مضى خلال تلك السنوات نفسها ، فإن السؤال الكبير بالنسبة للتكنولوجيا الحيوية اليوم هو ما إذا ستشهد تقدمًا مماثلاً. قارن بين الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الحيوية ونظيراتها في برامج الكمبيوتر:

	Biotech Startups	Software Startups
Subject	Uncontrollable organisms	Perfectly determinate code
Environment	Poorly understood, natural	Well understood, artificial
Approach	Indefinite, random	Definite, engineering
Regulation	Heavily regulated	Basically unregulated
Cost	Expensive (> $1B per drug)	Cheap (a little seed money)
Team	High-salaried, unaligned lab drones	Committed entrepreneurial hackers

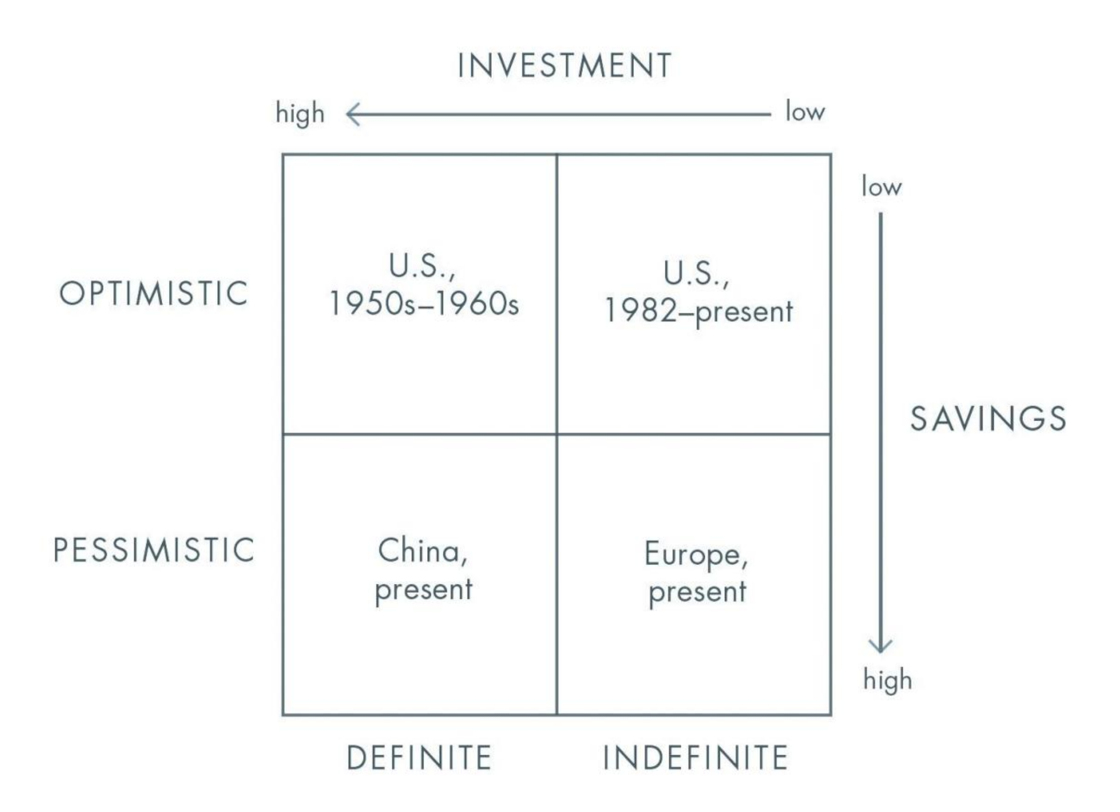
تعد الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الحيوية مثالًا صارخًا على التفكير غير المحدود. يقوم الباحثون بتجربة أشياء قد تنجح بدلاً من تنقيح نظريات محددة حول كيفية عمل أنظمة الجسم. يقول علماء الأحياء إنهم بحاجة إلى العمل بهذه الطريقة لأن البيولوجيا الأساسية صعبة. وفقًا لهم ، تعمل الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات لأننا أنشأنا أجهزة كمبيوتر وصممناها بحيث تمتثل لأوامرنا بشكل موثوق. التكنولوجيا الحيوية صعبة لأننا لم نصمم أجسامنا ، وكلما عرفنا عنها أكثر ، أصبحت أكثر تعقيدًا.

ولكن من الممكن اليوم أن نتساءل عما إذا كانت الصعوبة الحقيقية لعلم الأحياء قد أصبحت عذرًا لنهج الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الحيوية غير المحدود تجاه الأعمال بشكل عام. يتوقع معظم الأشخاص المعنيين أن تنجح بعض الأشياء في نهاية المطاف ، لكن القليل منهم يرغبون في الالتزام بشركة معينة بمستوى الشدة اللازم للنجاح. يبدأ الأمر بالأساتذة الذين غالبًا ما يصبحون مستشارين بدوام جزئي بدلاً من موظفين بدوام كامل -حتى بالنسبة للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الحيوية التي تبدأ من أبحاثهم الخاصة. ثم يقلد الجميع موقف الأساتذة غير المحدود. من السهل على الليبرتاريين أن يزعموا أن التنظيم الصارم يعيق التكنولوجيا الحيوية -وهو كذلك -لكن التفاؤل غير المحدود قد يشكل تحديًا أكبر لمستقبل التكنولوجيا الحيوية.

هل التشدد غير المحدد ممكن حتى؟

ما هو نوع المستقبل الذي ستحققه قراراتنا المتفائلة إلى أجل غير مسمى؟ لو

كانت الأسر الأمريكية تدخر ، على الأقل كان بإمكانهم توقع الحصول على أموال لإنفاقها لاحقًا. وإذا كانت الشركات الأمريكية تستثمر ، فيمكنها أن تتوقع جني ثمار الثروة الجديدة في المستقبل. لكن الأسر الأمريكية لا تدخر شيئًا تقريبًا. وتسمح الشركات الأمريكية بتراكم السيولة النقدية في ميزانياتها العمومية دون الاستثمار في مشاريع جديدة لأنها لا تملك أي خطط ملموسة للمستقبل.



يمكن للآراء الثلاثة الأخرى عن المستقبل أن تنجح. يعمل التفاؤل الواضح عندما تبني المستقبل الذي تتخيله. يعمل التشاؤم الواضح من خلال بناء ما يمكن نسخه دون توقع أي شيء جديد. ينجح التشاؤم إلى أجل غير مسمى لأنه يحقق الذات: إذا كنت كسولًا ولديك توقعات منخفضة ، فمن المحتمل أن تتحقق. لكن التفاؤل غير المحدود يبدو غير مستدام بطبيعته: كيف يمكن للمستقبل أن يتحسن إذا لم يخطط له أحد؟

في الواقع ، لقد سمع الجميع في العالم الحديث بالفعل إجابة على هذا السؤال: التقدم بدون تخطيط هو ما نسميه "التطور". كتب داروين نفسه أن الحياة تميل إلى "التقدم" دون أن يقصدها أحد. كل كائن حي هو مجرد تكرار عشوائي على كائن حي آخر ، ويفوز أفضل التكرارات.

تشرح نظرية داروين أصل ثلاثية الفصوص والديناصورات ، ولكن هل يمكن أن تمتد إلى المجالات البعيدة جدًا؟ مثلما لا تستطيع الفيزياء النيوتونية تفسير الثقوب السوداء أو الانفجار العظيم ، فليس من الواضح أن البيولوجيا الداروينية يجب أن تشرح كيفية بناء مجتمع أفضل أو كيفية إنشاء عمل جديد من

لا شئ. ومع ذلك ، في السنوات الأخيرة ، أصبحت الاستعارات الداروينية (أو شبه الداروينية) شائعة في الأعمال التجارية. يقارن الصحفيون البقاء الحرفي في النظم البيئية التنافسية ببقاء الشركات في الأسواق التنافسية. ومن هنا جاءت جميع العناوين الرئيسية مثل "الداروينية الرقمية" و "Dot-com Darwinism"و ."Survival of the Clickiest"

حتى في وادي السيليكون الذي يحركه الهندسة ، تدعو الكلمات الطنانة في الوقت الحالي إلى بناء "شركة ناشئة بسيطة" يمكنها "التكيف" و "التطور" مع بيئة دائمة التغير. يُقال لرواد الأعمال المحتملين أنه لا يمكن معرفة أي شيء مسبقًا: من المفترض أن نستمع إلى ما يقول العملاء أنهم يريدون ، ولا نصنع شيئًا أكثر من "الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق" ، ونكرر طريقنا إلى النجاح.

لكن العجاف هو منهجية وليس هدفا. قد يؤدي إجراء تغييرات صغيرة على الأشياء الموجودة بالفعل إلى الوصول إلى الحد الأقصى المحلي ، ولكنه لن يساعدك في العثور على الحد الأقصى العالمي. يمكنك إنشاء أفضل إصدار من تطبيق يتيح للأشخاص طلب ورق التواليت من أجهزة iPhoneالخاصة بهم. لكن التكرار بدون خطة جريئة لن يأخذك من 0إلى 1. الشركة هي أغرب مكان على الإطلاق بالنسبة للمتفائل إلى أجل غير مسمى: لماذا تتوقع أن ينجح عملك الخاص بدون خطة لتحقيق ذلك؟ قد تكون الداروينية نظرية جيدة في سياقات أخرى ، ولكن في الشركات الناشئة ، يعمل التصميم الذكي بشكل أفضل.

عودة التصميم

ماذا يعني إعطاء الأولوية للتصميم على الصدفة؟ اليوم ، يعد "التصميم الجيد" ضرورة جمالية ، والجميع بدءًا من الكسالى وحتى المبتدئين "يرعون" مظهرهم الخارجي بعناية. صحيح أن كل رائد أعمال عظيم هو أولاً وقبل كل شيء مصمم. شعر أي شخص لديه جهاز iDevice أو جهاز MacBook تم تشكيله بسلاسة نتيجة هوس ستيف جوبز بالكمال البصري والتجريبي. لكن أهم درس نتعلمه من جوبز ليس له علاقة بالجماليات. أعظم شيء صممه جوبز كان عمله.

تخيلت Apple ونفذت خططًا محددة متعددة السنوات لإنشاء منتجات جديدة وتوزيعها بفعالية. انسَ "الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق" -منذ أن بدأ شركة Apple في عام ، 1976 رأى جوبز أنه يمكنك تغيير العالم من خلال التخطيط الدقيق ، وليس من خلال الاستماع إلى ملاحظات المجموعة المركزة أو نسخ آراء الآخرين.

نجاحات.

غالبًا ما يتم التقليل من أهمية التخطيط طويل المدى من خلال عالمنا قصير المدى غير المحدود.
عندما تم إصدار أول جهاز iPod في أكتوبر ، 2001 لم يستطع محللو الصناعة رؤية أكثر من "ميزة رائعة لمستخدمي "Macintosh والتي "لا تحدث أي فرق" لبقية العالم. خطط جوبز أن يكون iPod هو الأول من جيل جديد من أجهزة ما بعد الكمبيوتر المحمولة ، لكن هذا السر كان غير مرئي لمعظم الناس. تظهر نظرة واحدة على مخطط أسهم الشركة حصاد هذه الخطة متعددة السنوات:



تفسر قوة التخطيط صعوبة تقييم الشركات الخاصة.

عندما تقدم شركة كبيرة عرضًا للحصول على شركة ناشئة ناجحة ، فإنها تقدم دائمًا الكثير أو القليل جدًا: يبيع المؤسسون فقط عندما لا تكون لديهم رؤى ملموسة للشركة ، وفي هذه الحالة ربما دفع المستحوذ مبالغ زائدة ؛ المؤسسون المحددون الذين لديهم خطط قوية لا يبيعون ، مما يعني أن العرض لم يكن مرتفعًا بما يكفي. عندما ياهو! عرضت شراء Facebook مقابل 1 مليار دولار في يوليو ، 2006 اعتقدت أنه يجب علينا على الأقل النظر في الأمر. لكن مارك زوكربيرج دخل إلى اجتماع مجلس الإدارة وأعلن: "حسنًا ، يا رفاق ، هذا مجرد إجراء شكلي ، ولا ينبغي أن يستغرق أكثر من 10 دقائق. من الواضح أننا لن نبيع هنا ." رأى مارك أين يمكن أن يأخذ الشركة ، وياهو! لم يفعل. دائمًا ما يتم التقليل من شأن الأعمال التجارية التي لديها خطة جيدة ومحددة في عالم يرى فيه الناس المستقبل على أنه عشوائي.

لستم تذكرة يانصيب

علينا أن نجد طريقنا إلى مستقبل محدد ، والعالم الغربي لا يحتاج إلا إلى ثورة ثقافية للقيام بذلك.

من أين أبدا؟ سيحتاج جون راولز إلى الاستبدال في أقسام الفلسفة. يجب إقناع مالكولم جلادويل بتغيير نظرياته. ويجب طرد منظمي استطلاعات الرأي من السياسة. لكن أساتذة الفلسفة وجلادويلز في العالم مصممون في طرقهم ، كي لا يقولوا شيئًا عن سياسيينا. من الصعب للغاية إجراء تغييرات في تلك الحقول المزدحمة ، حتى مع وجود العقول والنوايا الحسنة.

الشركة الناشئة هي أكبر مسعى يمكنك أن تتحكم فيه بشكل واضح.
يمكن أن يكون لديك وكالة ليس فقط في حياتك الخاصة ، ولكن على جزء صغير ومهم من العالم. يبدأ برفض طغيان الفرصة الظالم. أنت لست تذكرة يانصيب.

اتبع المال

المال يجني المال.

"لأن من له سيُعطى ويكثر. من ليس له فإن ما عنده يؤخذ منهم "(متى .(25:29قدم ألبرت أينشتاين نفس الملاحظة عندما ذكر أن الفائدة المركبة كانت "الأعجوبة الثامنة في العالم" ، "أعظم اكتشاف رياضي في كل العصور" أو حتى "أقوى قوة في الكون". أيًا كان الإصدار الذي تفضله ، لا يمكنك أن تفوت رسالته: لا تستهين أبدًا بالنمو الأسي. في الواقع ، لا يوجد دليل على أن أينشتاين قال أيًا من هذه الأشياء -جميع الاقتباسات ملفقة. لكن هذا الإسناد الخاطئ يعزز الرسالة: بعد أن استثمر مبدأ تألق العمر ، يستمر أينشتاين في كسب الفائدة من وراء القبر من خلال تلقي الفضل في أشياء لم يقلها أبدًا.

تم نسيان معظم الأقوال. على الجانب الآخر ، يتم اقتباس عدد قليل من الأشخاص المختارين مثل آينشتاين وشكسبير باستمرار والتحدث عنهم من بطنهم. لا ينبغي أن نتفاجأ ، لأن الأقليات الصغيرة غالبًا ما تحقق نتائج غير متكافئة. في عام 1906 ، اكتشف الخبير الاقتصادي فيلفريدو باريتو ما أصبح "مبدأ باريتو" أو قاعدة 20-80 ، عندما لاحظ أن 20٪ من الناس يمتلكون 80٪ من الأرض في إيطاليا -وهي ظاهرة وجدها طبيعية تمامًا مثل حقيقة أن 20٪ من القرون في حديقته أنتجت 80٪ من البازلاء. هذا النمط الصارخ بشكل غير عادي ، حيث يتفوق عدد قليل منهم بشكل جذري على جميع المنافسين ، يحيط بنا في كل مكان في العالم الطبيعي والاجتماعي. الزلازل الأكثر تدميراً أقوى بعدة مرات من جميع الزلازل الأصغر مجتمعة. تقزم المدن الكبرى كل البلدات المجردة مجتمعة. وتحصل الشركات الاحتكارية على قيمة أكبر من ملايين المنافسين غير المتميزين.

أيا كان ما قاله أو لم يقله أينشتاين ، فإن قانون القوة -الذي سمي بهذا الاسم لأن المعادلات الأسية تصف التوزيعات غير المتكافئة بشدة -هو قانون الكون. إنه يحدد محيطنا تمامًا لدرجة أننا عادة لا نفعل ذلك

رؤيته.

يوضح هذا الفصل كيف يصبح قانون القوة مرئيًا عندما تتبع المال: في رأس المال الاستثماري ، حيث يحاول المستثمرون الاستفادة من النمو المتسارع في الشركات في المراحل المبكرة ، فإن عددًا قليلاً من الشركات تحقق قيمة أكبر بشكل كبير من جميع الشركات الأخرى. لا تحتاج معظم الشركات أبدًا إلى التعامل مع رأس المال الاستثماري ، ولكن يحتاج الجميع إلى معرفة شيء واحد بالضبط يكافح حتى أصحاب رؤوس الأموال المغامرة

لنفهم: نحن لا نعيش في عالم عادي ؛ نحن نعيش في ظل قانون السلطة.

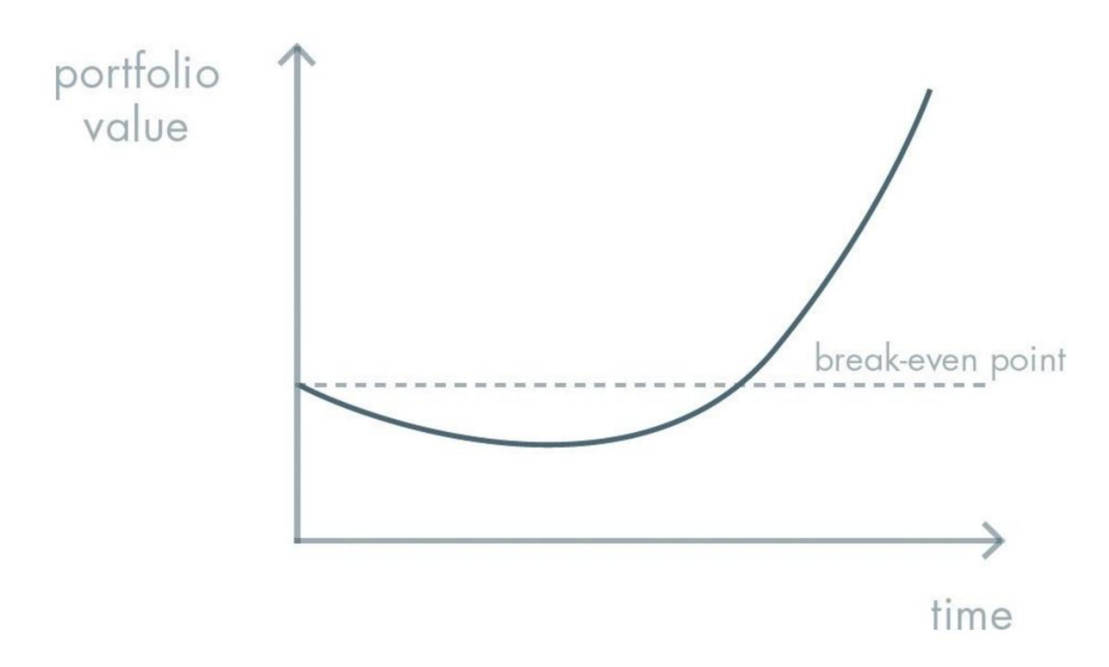
قانون سلطة رأس المال

يهدف أصحاب رؤوس الأموال إلى تحديد وتمويل والربح من الشركات الواعدة في مراحلها الأولى. إنهم يجمعون الأموال من المؤسسات والأثرياء ، ويجمعونها في صندوق ، ويستثمرون في شركات التكنولوجيا التي يعتقدون أنها ستصبح أكثر قيمة. إذا تبين أنهم على حق ، فإنهم يأخذون جزءًا من العائدات -عادة ٪20.

يربح الصندوق الاستثماري الأموال عندما تصبح الشركات في محفظته أكثر قيمة وإما تصبح عامة أو تشتريها شركات أكبر. عادةً ما يكون للصناديق الاستثمارية المجازفة عمر 10سنوات نظرًا لأن نمو الشركات الناجحة و "خروجها" يستغرق وقتًا.

لكن معظم الشركات المدعومة من المجازفة لا تقوم بالاكتتاب العام أو يتم الاستحواذ عليها ؛ يفشل معظمهم ، عادةً بعد وقت قصير من بدئهم. بسبب هذه الإخفاقات المبكرة ، عادةً ما يخسر صندوق المشاريع الاستثمارية الأموال في البداية. يأمل المستثمرون الجريئون أن تزداد قيمة الصندوق بشكل كبير في غضون سنوات قليلة ، لتصل إلى نقطة التعادل وما بعدها ، عندما تحقق شركات المحفظة الناجحة طفرات نموها المتسارعة وتبدأ في التوسع.

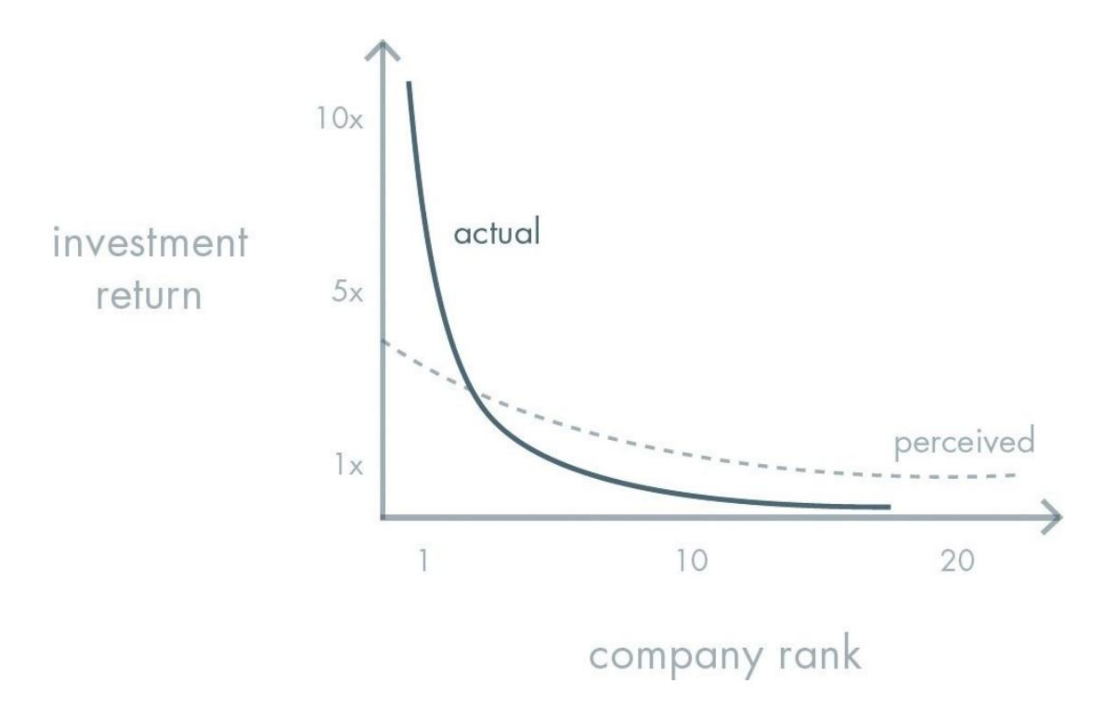
السؤال الكبير هو متى سيحدث هذا الإقلاع. بالنسبة لمعظم الصناديق ، الجواب ليس أبدًا. تفشل معظم الشركات الناشئة ، وتفشل معظم الصناديق معها. يعرف كل VCأن مهمته هي العثور على الشركات التي ستنجح. ومع ذلك ، حتى المستثمرين المخضرمين يفهمون هذه الظاهرة بشكل سطحي فقط. يعرفون أن الشركات مختلفة ، لكنهم يستخفون بدرجة الاختلاف.



يكمن الخطأ في توقع توزيع عوائد المشروع بشكل طبيعي: أي أن الشركات السيئة ستفشل ، والشركات المتوسطة ستبقى ثابتة ، والشركات الجيدة ستعود 2x أو حتى 4x. بافتراض هذا النمط اللطيف ، يقوم المستثمرون بتجميع محفظة متنوعة ويأملون أن يوازن الفائزون الخاسرين.

لكن أسلوب "الرش والصلاة" هذا ينتج عادةً مجموعة كاملة من الإخفاقات ، دون أي نتائج على الإطلاق. هذا لأن عائدات المشروع لا تتبع التوزيع الطبيعي بشكل عام. بدلاً من ذلك ، فهم يتبعون قانونًا خاصًا بالسلطة: يتفوق أداء حفنة صغيرة من الشركات بشكل جذري على جميع الشركات الأخرى. إذا ركزت على التنويع بدلاً من السعي الأحادي في التفكير في عدد قليل جدًا من الشركات التي يمكن أن تصبح ذات قيمة كبيرة ، فستفتقد تلك الشركات النادرة في المقام الأول.

يوضح هذا الرسم البياني الواقع الصارخ مقابل التجانس النسبي المدرك:



توضح نتائجنا في Founders Fund هذا النمط المنحرف: Facebook ، أفضل استثمار في صندوقنا لعام 2005 ، عائد أكثر من جميع الصناديق الأخرى مجتمعة.

تم تعيين Palantir ، ثاني أفضل استثمار ، على عائد أكثر من مجموع كل استثمار آخر بخلاف Facebook. هذا النمط غير المتكافئ ليس بالأمر غير المعتاد: نراه في جميع صناديقنا الأخرى أيضًا. السر الأكبر في رأس المال الاستثماري هو أن أفضل استثمار في صندوق ناجح يساوي أو يتفوق على بقية الصندوق مجتمعة.

هذا يعني وجود قاعدتين غريبتين للغاية بالنسبة لعموم رأس المال الاستثماري. أولاً ، استثمر فقط في الشركات التي لديها القدرة على إرجاع قيمة الصندوق بالكامل. هذه قاعدة مخيفة لأنها تقضي على الغالبية العظمى من الاستثمارات الممكنة. (حتى الشركات الناجحة جدًا تنجح عادةً على نطاق أكثر تواضعًا). وهذا يؤدي إلى القاعدة الثانية: نظرًا لأن القاعدة رقم واحد شديدة التقييد ، فلا يمكن أن تكون هناك أي قواعد أخرى.

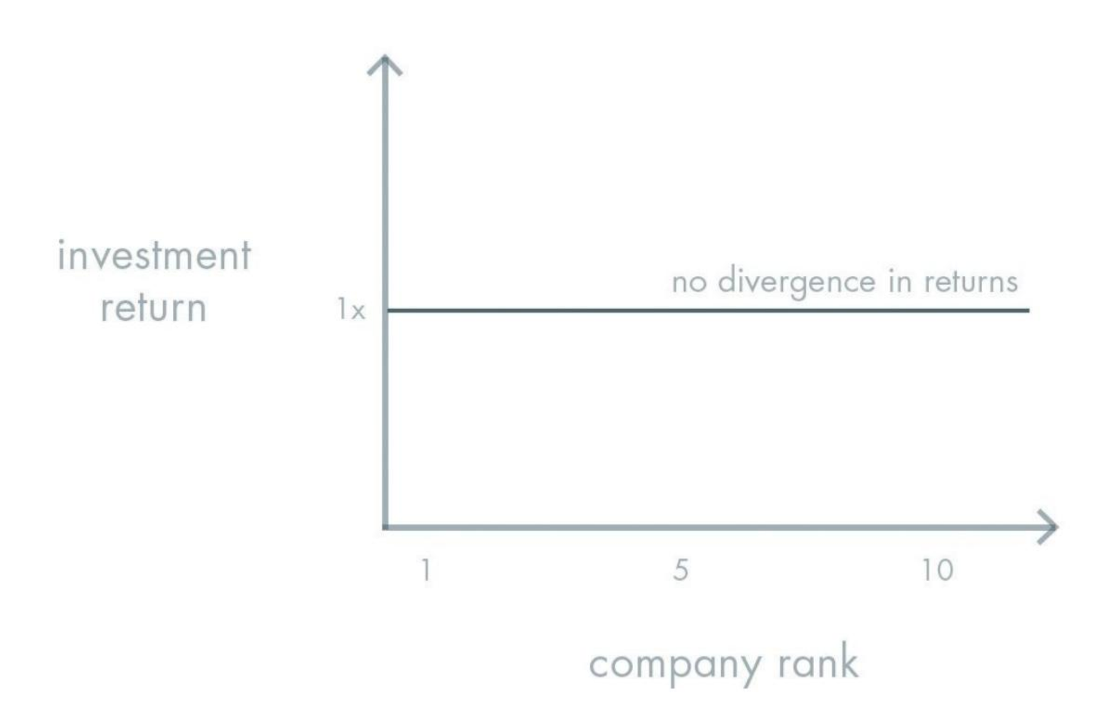
ضع في اعتبارك ما يحدث عندما تنتهك القاعدة الأولى. استثمر Andreessen Horowitz مبلغ 250 ألف دولار في Instagram في عام 2010. عندما اشترى Facebook Instagram بعد ذلك بعامين فقط مقابل مليار دولار ، حقق 78 Andreessen مليون دولار -وهو عائد قدره 312 ضعفًا في أقل من عامين. هذه عودة استثنائية ، تليق بسمعة الشركة باعتبارها واحدة من أفضل الشركات في الوادي. لكن بطريقة غريبة ، هذا ليس كافيًا تقريبًا ، لأن Andreessen Horowitz لديه صندوق بقيمة 1.5 مليار دولار: إذا كتبوا فقط 250000 دولار شيكات ، فسيحتاجون إلى العثور على 19 Instagrams فقط لتحقيق التعادل. هذا هو السبب في أن المستثمرين عادة ما يضعون الكثير من الأموال في أي شركة تستحق التمويل. (ولكي نكون منصفين ، كان أندريسن قد استثمر أكثر في جولات Instagram اللاحقة لو لم يتعارض مع استثمار سابق).

من الشركات التي ستنتقل بنجاح من 0 إلى 1 ثم تدعمها بكل مورد.

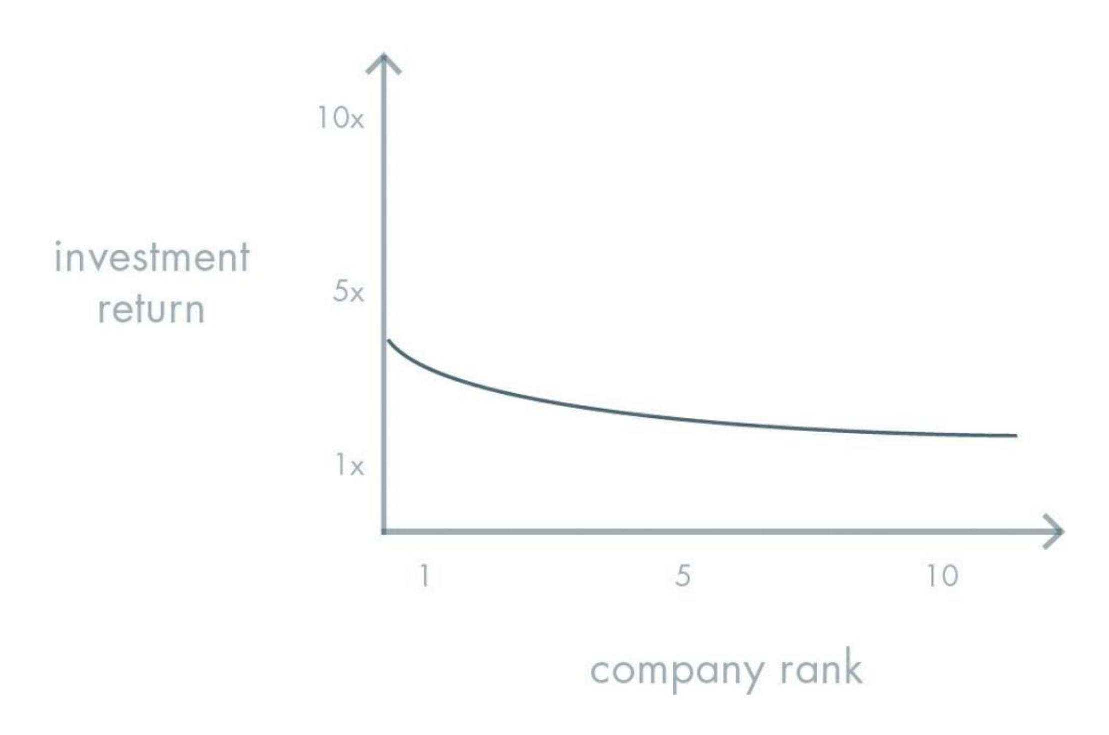
بالطبع ، لا يمكن لأحد أن يعرف على وجه اليقين مسبقًا ما هي الشركات التي ستنجح ، لذلك حتى أفضل شركات رأس المال المغامر لديها "محفظة". ومع ذلك ، يجب أن تتمتع كل شركة في محفظة مشاريع جيدة بإمكانية النجاح على نطاق واسع. في Founders Fund ، نركز على خمس إلى سبع شركات في صندوق ، كل منها نعتقد أنه يمكن أن يصبح عملًا بمليارات الدولارات استنادًا إلى أساسياته الفريدة. عندما تنتقل من جوهر العمل التجاري إلى السؤال المالي حول ما إذا كان يتناسب مع إستراتيجية تحوط متنوعة أم لا ، فإن الاستثمار في المشاريع يبدأ في الظهور إلى حد كبير مثل شراء تذاكر اليانصيب. وبمجرد أن تعتقد أنك تلعب اليانصيب ، تكون قد أعدت نفسيًا بالفعل للخسارة.

لماذا لا يرى الناس قانون السلطة

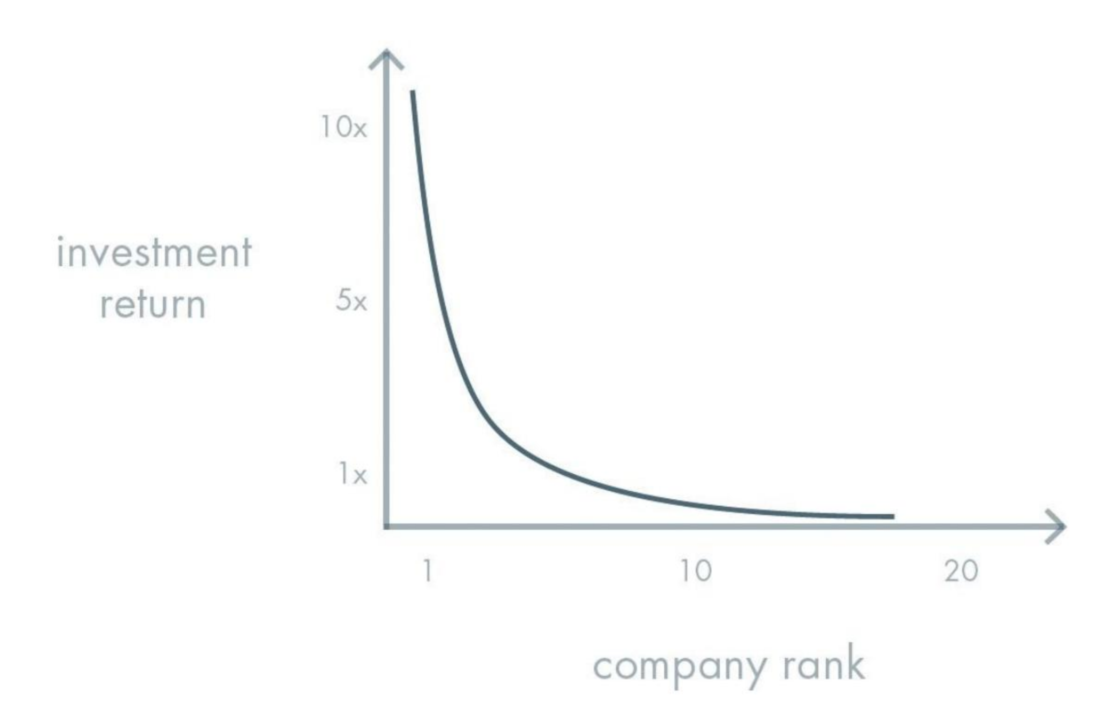
لماذا قد يفشل رأس المال الاستثماري المحترف ، من بين جميع الأشخاص ، في رؤية قانون السلطة؟ لسبب واحد ، يصبح الأمر واضحًا بمرور الوقت ، وحتى مستثمرو التكنولوجيا غالبًا ما يعيشون في الوقت الحاضر. تخيل أن شركة تستثمر في 10شركات لديها القدرة على أن تصبح احتكارية -وهي بالفعل محفظة منضبطة بشكل غير عادي. ستبدو هذه الشركات متشابهة جدًا في المراحل المبكرة قبل النمو المتسارع.



على مدى السنوات القليلة المقبلة ، ستفشل بعض الشركات بينما تبدأ شركات أخرى في النجاح ؛ ستتباعد التقييمات ، لكن الفرق بين النمو الأسي والنمو الخطي لن يكون واضحًا.



بعد 10سنوات ، لن يتم تقسيم المحفظة بين الفائزين و
خاسرون سيتم تقسيمها بين استثمار واحد مهيمن وكل شيء آخر.
ولكن بغض النظر عن مدى وضوح النتيجة النهائية لقانون السلطة ، فإنها لا تعكس التجربة اليومية. نظرًا لأن المستثمرين يقضون معظم وقتهم في إجراء استثمارات جديدة والاهتمام بالشركات في مراحلها الأولى ، فإن معظم الشركات التي يعملون معها هي بحكم التعريف المتوسط. معظم الاختلافات التي يراها المستثمرون ورجال الأعمال كل يوم هي بين المستويات النسبية للنجاح ، وليس بين الهيمنة الأسية والفشل. ونظرًا لعدم رغبة أي شخص في التخلي عن الاستثمار ، عادةً ما يقضي أصحاب رأس المال الاستثماري وقتًا أطول في التعامل مع أكثر الشركات إشكالية مما يقضونه في أكثر الشركات نجاحًا بشكل واضح.



إذا كان حتى المستثمرون المتخصصون في الشركات الناشئة التي تنمو باطراد يفقدون قانون السلطة ، فليس من المستغرب أن يفوتهم معظم الآخرين أيضًا. توزيعات قانون السلطة كبيرة لدرجة أنها تختبئ على مرأى من الجميع. على سبيل المثال ، عندما يفكر معظم الناس خارج وادي السيليكون في رأس المال الاستثماري ، فقد يتصورون مجموعة صغيرة وغريبة -مثل Shark Tank من ABC ، فقط بدون إعلانات تجارية. بعد كل شيء ، أقل من 1٪ من الشركات الجديدة التي بدأت كل عام في الولايات المتحدة تتلقى تمويلًا للمشاريع ، ويبلغ إجمالي استثمارات رأس المال الجريء أقل من 0.2٪ من الناتج المحلي الإجمالي. لكن نتائج هذه الاستثمارات تدفع الاقتصاد بأكمله بشكل غير متناسب.

تخلق الشركات المدعومة من المخاطر 11٪ من جميع وظائف القطاع الخاص. وتدر عائدات سنوية تعادل 21٪ مذهلة من الناتج المحلي الإجمالي. في الواقع ، كانت العشرات من أكبر شركات التكنولوجيا مدعومة بالمشاريع. تبلغ قيمة هذه الشركات الـ 12 مجتمعة أكثر من 2 تريليون دولار ، أي أكثر من جميع شركات التكنولوجيا الأخرى مجتمعة.

ماذا تفعل بقانون السلطة

قانون السلطة ليس مهمًا فقط للمستثمرين ؛ بل هو مهم للجميع لأن الجميع مستثمر. تقوم رائدة الأعمال باستثمار كبير فقط من خلال قضاء وقتها في العمل في شركة ناشئة. لذلك يجب على كل رائد أعمال أن يفكر فيما إذا كانت شركته ستنجح وتصبح ذات قيمة. كل فرد هو مستثمر لا مفر منه أيضًا. عندما تختار مهنة ، فأنت تتصرف بناءً على إيمانك بأن نوع العمل الذي تقوم به سيكون ثمينًا بعد عقود من الآن.

الإجابة الأكثر شيوعًا على سؤال القيمة المستقبلية هي محفظة متنوعة: "لا تضع كل بيضك في سلة واحدة" ، كما قيل للجميع. كما قلنا ، حتى أفضل المستثمرين المغامرين لديهم محفظة ، لكن المستثمرين الذين يفهمون قانون القوة يقومون بأقل قدر ممكن من الاستثمارات. على النقيض من ذلك ، يعتبر نوع التفكير المحفظي الذي تتبناه الحكمة الشعبية والأعراف المالية الرهانات المتنوعة مصدرًا للقوة. كلما اشتغلت أكثر ، كان من المفترض أن تتحوط أكثر ضد عدم اليقين في المستقبل.

لكن الحياة ليست محفظة: ليست لمؤسس شركة ناشئة ، ولا تخص أي فرد.
لا يمكن لرائدة الأعمال "تنويع" نفسها: لا يمكنك إدارة عشرات الشركات في نفس الوقت ومن ثم تأمل أن تعمل إحداها بشكل جيد. أقل وضوحًا ولكن بنفس الأهمية ، لا يمكن للفرد تنويع حياته من خلال الاحتفاظ بالعشرات من الوظائف الممكنة على قدم المساواة في الاحتياط الجاهز.

تدرس مدارسنا العكس: تهريب التعليم المؤسسي في نوع من المعرفة العامة والمتجانسة. يتعلم كل شخص يمر عبر النظام المدرسي الأمريكي ألا يفكر في شروط قانون السلطة. تستغرق كل دورة في المدرسة الثانوية 45دقيقة مهما كان الموضوع. كل طالب يتقدم بوتيرة مماثلة. في الكلية ، يقوم الطلاب النموذجيون بتحوط مستقبلهم بقلق شديد من خلال تجميع مجموعة من المهارات الغريبة والثانوية. تؤمن كل جامعة "بالتميز" ، ويبدو أن كتالوجات الدورات المكونة من مائة صفحة مرتبة أبجديًا وفقًا لأقسام المعرفة التعسفية مصممة لطمأنتك بأنه "لا يهم ما تفعله ، طالما أنك تفعله جيدًا". هذا خطأ تماما. لا يهم ما تفعله. يجب أن تركز بلا هوادة على شيء تجيد فعله ، ولكن قبل ذلك يجب أن تفكر مليًا فيما إذا كان سيكون ذا قيمة في المستقبل.

بالنسبة لعالم الشركات الناشئة ، هذا يعني أنه لا يجب بالضرورة أن تبدأ بنفسك

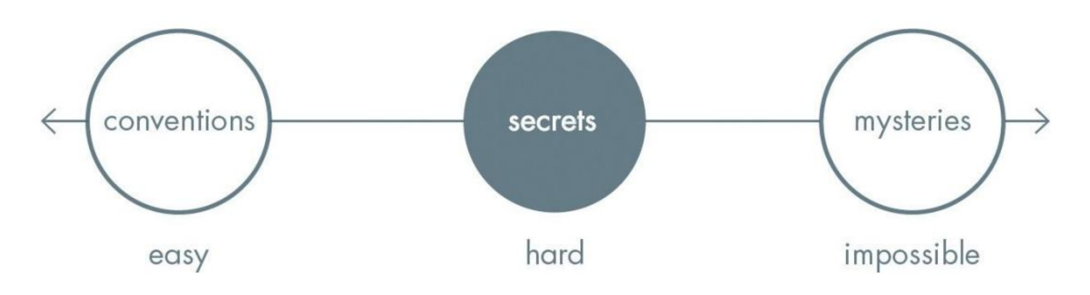
شركة ، حتى لو كنت موهوبًا بشكل غير عادي. إذا كان هناك أي شيء ، فالكثير من الناس يؤسسون شركاتهم الخاصة اليوم. الأشخاص الذين يفهمون قانون القوة سيترددون أكثر من غيرهم عندما يتعلق الأمر بتأسيس مشروع جديد: فهم يعرفون مدى النجاح الهائل الذي يمكن أن يحققوه من خلال الانضمام إلى أفضل شركة أثناء نموها بسرعة. يعني قانون القوة أن الاختلافات بين الشركات ستقزم الاختلافات في الأدوار داخل الشركات. يمكن أن تحصل على ٪100 من رأس المال إذا قمت بتمويل مشروعك الخاص بالكامل ، ولكن إذا فشل ، فلن تحصل على ٪100 من أي شيء. على النقيض من ذلك ، فإن امتلاك ٪ 0.01 فقط من Google يعد أمرًا ذا قيمة لا تصدق (أكثر من 35 مليون دولار حتى كتابة هذه السطور).

إذا بدأت شركتك الخاصة ، فيجب أن تتذكر قانون السلطة لتشغيلها بشكل جيد. الأشياء الأكثر أهمية هي فردية: من المحتمل أن يكون أحد الأسواق أفضل من جميع الأسواق الأخرى ، كما ناقشنا في الفصل 5. عادة ما تهيمن استراتيجية توزيع واحدة على جميع الآخرين أيضًا - لذلك انظر الفصل 11. يتبع الوقت واتخاذ القرار أنفسهم قانون السلطة ، وبعض اللحظات مهمة أكثر من غيرها - انظر الفصل 9. ومع ذلك ، لا يمكنك الوثوق في عالم ينكر قانون السلطة ليؤطر قراراتك بدقة ، لذا نادرًا ما يكون الأهم واضحًا. قد يكون حتى سرًا. لكن في عالم قانون القوة ، لا يمكنك تحمل عدم التفكير بجدية في المكان الذي ستقع فيه أفعالك على المنحنى.

أسرار

كل واحدة من الأفكار الأكثر شهرة وشهرة اليوم كانت مجهولة وغير متوقعة. العلاقة الرياضية بين أضلاع المثلث ، على سبيل المثال ، كانت سرية لآلاف السنين. كان على فيثاغورس أن يفكر بجد لاكتشافه. إذا كنت ترغب في اكتشاف فيثاغورس الجديد ، فإن الانضمام إلى طائفته النباتية الغريبة هو أفضل طريقة للتعرف عليها. اليوم ، أصبحت هندسته تقليدا - حقيقة بسيطة نعلمها لطلاب المدارس الابتدائية. يمكن أن تكون الحقيقة التقليدية مهمة - من الضروري أن تتعلم الرياضيات الابتدائية ، على سبيل المثال -لكنها لن تمنحك ميزة. هذا ليس سرا.

تذكر سؤالنا المتضارب: ما هي الحقيقة المهمة التي يتفق معك فيها القليل من الناس؟ إذا فهمنا بالفعل قدرًا كبيرًا من العالم الطبيعي كما سنفهم في أي وقت -إذا كانت جميع الأفكار التقليدية اليوم مستنيرة بالفعل ، وإذا تم فعل كل شيء بالفعل -فلا توجد إجابات جيدة. لا معنى للتفكير المتناقض إلا إذا بقي للعالم أسرار ليتخلى عنها.



بالطبع ، هناك العديد من الأشياء التي لم نفهمها بعد ، ولكن قد يكون من المستحيل اكتشاف بعض هذه الأشياء - الألغاز بدلاً من الأسرار. على سبيل المثال ، تصف نظرية الأوتار فيزياء الكون من حيث اهتزاز كائنات أحادية البعد تسمى "الأوتار". هل نظرية الأوتار صحيحة؟ لا يمكنك حقًا تصميم تجارب لاختبارها. قلة قليلة من الناس ، إن وجدت ، يمكن أن تفهم كل آثارها. لكن هل هذا فقط لأنه صعب؟ أم أنه لغز مستحيل؟ الفرق مهم. يمكنك تحقيق أشياء صعبة ، لكن لا يمكنك تحقيق المستحيل.

تذكر النسخة التجارية لسؤالنا المتضارب: ما هي الشركة القيمة التي لا يبنيها أحد؟ كل إجابة صحيحة هي بالضرورة سر: شيء مهم وغير معروف ، شيء يصعب القيام به ولكنه ممكن. إذا كان هناك العديد من الأسرار المتبقية في العالم ، فمن المحتمل أن يكون هناك العديد من الشركات التي غيرت العالم حتى الآن

لتبدأ د. سيساعد هذا الفصل الشباب على التفكير في الأسرار والعثور على م.

لماذا لا يبحث الناس عن الأسرار؟

يتصرف معظم الناس كما لو أنه لم يعد هناك أسرار ليجدوها. الممثل المتطرف لهذا الرأي هو تيد كاتشينسكي ، المعروف باسم Unabomber.كان كاتشينسكي طفلاً معجزة التحق بجامعة هارفارد في سن 16 عامًا. وواصل دراسته للحصول على درجة الدكتوراه في الرياضيات وأصبح أستاذًا في جامعة كاليفورنيا في بيركلي. لكنك سمعت عنه فقط بسبب حملة الإرهاب التي استمرت 17 عامًا بقنابل أنبوبية ضد الأساتذة والتقنيين ورجال الأعمال.

في أواخر عام 1995 ، لم تعرف السلطات من أو أين كان Unabomber.
كان أكبر دليل هو بيان مؤلف من 35000 كلمة كتبه كاتشينسكي وأرسله إلى الصحافة بالبريد المجهول. وطلب مكتب التحقيقات الفدرالي من بعض الصحف البارزة نشره على أمل حدوث انقطاع في القضية. نجح الأمر: لقد أدرك شقيق كاتشينسكي أسلوبه في الكتابة وسلمه.

قد تتوقع أن أسلوب الكتابة قد أظهر علامات واضحة على الجنون ، لكن البيان مقنع بشكل مخيف. ادعى كاتشينسكي أنه من أجل أن يكون سعيدًا ، يجب أن يكون لكل فرد "أهداف يتطلب تحقيقها جهدًا ، ويحتاج إلى النجاح في تحقيق بعض أهدافه على الأقل". قسّم الأهداف البشرية إلى ثلاث مجموعات:

1. الأهداف التي يمكن تحقيقها بأقل جهد ؛

2. أهداف يمكن إرضائها بجهد جاد. و

3. الأهداف التي لا يمكن إشباعها مهما بذل المرء من جهد.

هذا هو الفصل الكلاسيكي بين السهل والصعب والمستحيل.
جادل كاتشينسكي بأن الناس المعاصرين مكتئبون لأن جميع مشاكل العالم الصعبة قد تم حلها بالفعل. ما تبقى القيام به هو إما سهل أو مستحيل ، ومتابعة هذه المهام غير مرضية للغاية. ما يمكنك فعله ، حتى الطفل يمكنه القيام به ؛ ما لا يمكنك فعله ، حتى أينشتاين لم يكن بإمكانه فعله. لذا كانت فكرة كاتشينسكي هي تدمير المؤسسات القائمة ، والتخلص من كل التكنولوجيا ، والسماح للناس بالبدء من جديد والعمل على حل المشاكل الصعبة من جديد.

كانت أساليب كاتشينسكي مجنونة ، لكن فقدانه للإيمان بالحدود التكنولوجية يحيط بنا في كل مكان. ضع في اعتبارك السمات المميزة التافهة ولكن الكاشفة للهيبستروم الحضري: التصوير الفوتوغرافي العتيق الزائف ، وشارب المقود ، وسجل الفينيل

يعود اللاعبون جميعًا إلى وقت سابق عندما كان الناس لا يزالون متفائلين بشأن المستقبل. إذا تم بالفعل القيام بكل شيء يستحق القيام به ، فقد تتظاهر بحساسية تجاه الإنجاز وتصبح باريستا.



محب أم Unabomber؟

جميع الأصوليين يفكرون بهذه الطريقة ، ليس فقط الإرهابيين ومحبو موسيقى الجاز. الأصولية الدينية ، على سبيل المثال ، لا تسمح بحل وسط للأسئلة الصعبة: هناك حقائق سهلة يُتوقع أن يزعجها الأطفال ، ومن ثم هناك أسرار الله التي لا يمكن تفسيرها. فيما بينهما -منطقة الحقائق الصعبة -هي بدعة. في الدين الحديث للبيئة ، الحقيقة السهلة هي أنه يجب علينا حماية البيئة. علاوة على ذلك ، فإن الطبيعة الأم هي الأفضل ، ولا يمكن استجوابها. يعبد المسوقون الأحرار منطقًا مشابهًا. يتم تحديد قيمة الأشياء من قبل السوق. حتى الطفل يمكنه البحث عن أسعار الأسهم. ولكن ما إذا كانت هذه الأسعار منطقية أم لا ، فلا داعي للتكهن ؛ يعرف السوق أكثر بكثير مما يمكن أن تعرفه في أي وقت مضى.

لماذا أصبح الكثير من مجتمعنا يعتقد أنه لا توجد أسرار قاسية متبقية؟ قد تبدأ مع الجغرافيا. لم تعد هناك مساحات فارغة على الخريطة بعد الآن. إذا نشأت في القرن الثامن عشر ، فلا تزال هناك أماكن جديدة لتذهب إليها.

بعد سماع حكايات المغامرة الأجنبية ، يمكنك أن تصبح مستكشفًا بنفسك.
ربما كان هذا صحيحًا خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ؛ بعد هذه النقطة ، أظهر التصوير الفوتوغرافي من ناشيونال جيوغرافيك لكل غربي كيف تبدو حتى أكثر الأماكن غرابة ، والأماكن التي لم يتم استكشافها على وجه الأرض. اليوم ، المستكشفون

توجد في الغالب في كتب التاريخ وحكايات الأطفال. لا يتوقع الآباء أن يصبح أطفالهم مستكشفين أكثر مما يتوقعون منهم أن يصبحوا قراصنة أو سلاطين. ربما هناك بضع عشرات من القبائل غير الموصولة في مكان ما في عمق الأمازون ، ونعلم أنه لا تزال هناك حدود أرضية أخيرة في أعماق المحيطات. لكن المجهول يبدو أقل سهولة من أي وقت مضى.

إلى جانب الحقيقة الطبيعية المتمثلة في انحسار الحدود المادية ، تآمرت أربعة اتجاهات اجتماعية لاستئصال الإيمان بالأسرار. الأول هو التدريجية. منذ سن مبكرة ، تعلمنا أن الطريقة الصحيحة للقيام بالأشياء هي المضي قدمًا بخطوة صغيرة جدًا في كل مرة ، يومًا بعد يوم ، درجة تلو الأخرى. إذا تجاوزت في الإنجاز وتعلمت شيئًا ليس في الاختبار ، فلن تحصل على رصيد مقابل ذلك. ولكن في مقابل القيام بما هو مطلوب منك بالضبط (وفعل ذلك بشكل أفضل قليلاً من زملائك) ، ستحصل على أ. تمتد هذه العملية على طول مسار المنصب ، وهذا هو السبب وراء مطاردة الأكاديميين بشكل كبير. عدد المنشورات التافهة بدلا من آفاق جديدة.

الثاني هو النفور من المخاطرة. يخاف الناس من الأسرار لأنهم يخافون من الخطأ. بحكم التعريف ، لم يتم فحص السر من قبل التيار الرئيسي. إذا كان هدفك هو عدم ارتكاب أي خطأ في حياتك ، فلا يجب أن تبحث عن الأسرار.

إن احتمالية أن تكون وحيدًا ولكن على حق -تكريس حياتك لشيء لا يؤمن به أحد -هو أمر صعب بالفعل. قد يكون احتمال الشعور بالوحدة والخطأ أمرًا لا يطاق.

الثالث هو الرضا عن النفس. تتمتع النخب الاجتماعية بأكبر قدر من الحرية والقدرة على استكشاف التفكير الجديد ، لكن يبدو أنهم يؤمنون بالأسرار على أقل تقدير. لماذا تبحث عن سر جديد إذا كان بإمكانك تحصيل الإيجارات بشكل مريح على كل ما تم القيام به بالفعل؟ في كل خريف ، يرحب العمداء في أفضل كليات الحقوق وكليات إدارة الأعمال بالفصل القادم بنفس الرسالة الضمنية: "لقد انضممت إلى مؤسسة النخبة هذه. همومك قد ولت. أنت على استعداد للحياة ." لكن ربما يكون هذا هو الشيء الصحيح فقط إذا كنت لا تصدقه.

الرابع هو "التسطيح". مع تقدم العولمة ، ينظر الناس إلى العالم على أنه سوق واحد متجانس عالي التنافسية: العالم "مسطح". بالنظر إلى هذا الافتراض ، فإن أي شخص لديه طموح للبحث عن سر سيسأل نفسه أولاً: إذا كان من الممكن اكتشاف شيء جديد ، فلن يكون قد وجده شخص من مجموعة المواهب العالمية المجهولة الهوية المكونة من أشخاص أكثر ذكاءً وإبداعًا. ؟ يمكن لصوت الشك هذا أن يثني الناس عن البدء في البحث عن الأسرار في عالم يبدو أنه مكان أكبر من أن يساهم فيه أي فرد بشيء فريد.

هناك طريقة متفائلة لوصف نتيجة هذه الاتجاهات: اليوم ، لا يمكنك أن تبدأ طائفة دينية. قبل أربعين عامًا ، كان الناس أكثر انفتاحًا على فكرة أن المعرفة ليست كلها معروفة على نطاق واسع. من الحزب الشيوعي إلى هاري كريشناس ، اعتقد عدد كبير من الناس أنه يمكنهم الانضمام إلى طليعة متنورة

سوف تظهر لهم الطريق. قلة قليلة من الناس تأخذ الأفكار غير التقليدية على محمل الجد اليوم ، ويرى التيار السائد في ذلك علامة على التقدم. يمكننا أن نكون سعداء لوجود عدد أقل من البدع المجنونة الآن ، ولكن هذا المكسب جاء بتكلفة باهظة: لقد تخلينا عن إحساسنا بالدهشة من الأسرار المتبقية ليتم اكتشافها.

العالم وفقا للاتفاقية

كيف يجب أن ترى العالم إذا كنت لا تؤمن بالأسرار؟ يجب أن تصدق أننا قد حللنا بالفعل جميع الأسئلة الرائعة. إذا كانت أعراف اليوم صحيحة ، فيمكننا أن نكون متعجرفين ومتقاعسين: "الله في سمائه ، كل شيء على حق في العالم".

على سبيل المثال ، عالم بلا أسرار يتمتع بفهم كامل للعدالة. يتضمن كل ظلم بالضرورة حقيقة أخلاقية لا يدركها سوى عدد قليل جدًا من الناس في وقت مبكر: في مجتمع ديمقراطي ، تستمر الممارسة الخاطئة فقط عندما لا يرى معظم الناس أنها غير عادلة. في البداية ، كانت أقلية صغيرة فقط من دعاة إلغاء عقوبة الإعدام يعرفون أن العبودية شريرة ؛ لقد أصبح هذا الرأي تقليديًا بحق ، لكنه كان لا يزال سراً في أوائل القرن التاسع عشر. إن القول بأنه لا توجد أسرار متبقية اليوم يعني أننا نعيش في مجتمع خالٍ من الظلم الخفي.

في علم الاقتصاد ، يؤدي عدم الإيمان بالأسرار إلى الإيمان بالأسواق الفعالة. لكن وجود الفقاعات المالية يظهر أن الأسواق يمكن أن تعاني من أوجه قصور غير عادية. (وكلما زاد عدد الأشخاص الذين يؤمنون بالكفاءة ، زادت الفقاعات.) في عام ، 1999 لم يرغب أحد في الاعتقاد بأن الإنترنت كان مبالغًا فيه بشكل غير منطقي. كان الأمر نفسه ينطبق على الإسكان في عام 2005: كان على رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي ألان جرينسبان أن يعترف ببعض "علامات الزبد في الأسواق المحلية" لكنه ذكر أن "فقاعة أسعار المساكن للأمة ككل لا يبدو مرجحًا".

عكس السوق جميع المعلومات المعروفة ولا يمكن استجوابها. ثم انخفضت أسعار المساكن في جميع أنحاء البلاد ، وقضت الأزمة المالية لعام 2008 على تريليونات الدولارات. تبين أن المستقبل يحمل في طياته الكثير من الأسرار التي لا يمكن للاقتصاديين أن يخفيها بمجرد تجاهلها.

ماذا يحدث عندما تتوقف الشركة عن الإيمان بالأسرار؟ يوفر الانحدار المحزن لشركة Hewlett-Packard قصة تحذيرية. في عام ، 1990 بلغت قيمة الشركة 9 مليارات دولار. ثم جاء عقد من الاختراع. في عام ، 1991 أصدرت HP طابعة DeskJet 500C ، أول طابعة ملونة ميسورة التكلفة في العالم. في عام ، 1993 أطلقت OmniBook ، وهو واحد من أوائل أجهزة الكمبيوتر المحمولة "القابلة للحمل الفائق". في العام التالي ، أصدرت HP طابعة OfficeJet ، أول طابعة / فاكس / ناسخة متعددة الإمكانات في العالم. أثمر هذا التوسع المستمر في المنتجات: بحلول منتصف عام ، 2000 بلغت قيمة HP 135 مليار دولار.

ولكن ابتداءً من أواخر عام ، 1999 عندما قدمت HP حملة ترويجية جديدة حول ضرورة "الاختراع" ، توقفت عن اختراع الأشياء. في عام ، 2001 أطلقت الشركة HP Services ، وهو متجر استشارات ودعم رائع. في

، 2002اندمجت HPمع Compaq على الأرجح لأنها لا تعرف ماذا تفعل. بحلول عام ، 2005انخفضت القيمة السوقية للشركة إلى 70مليار دولار -ما يقرب من نصف ما كانت عليه قبل خمس سنوات فقط.

كان مجلس HPعبارة عن صورة مصغرة للخلل الوظيفي: فقد انقسم إلى فصيلين ، أحدهما فقط يهتم بالتكنولوجيا الجديدة. كان هذا الفصيل بقيادة توم بيركنز ، وهو مهندس جاء لأول مرة إلى HPفي عام 1963لإدارة قسم أبحاث الشركة بناءً على طلب شخصي من Bill Hewlett وDave Packard. في عمر 73عامًا في عام ، 2005ربما كان بيركنز أيضًا زائرًا يسافر عبر الزمن من عصر قديم مليء بالتفاؤل: فقد اعتقد أن مجلس الإدارة يجب أن يحدد أكثر التقنيات الجديدة الواعدة ثم تجعل HPتقوم ببنائها. لكن فصيل بيركنز خسر أمام منافسه ، بقيادة الرئيسة باتريشيا دن. جادل دان ، وهو مصرفي عن طريق التجارة ، بأن رسم خطة للتكنولوجيا المستقبلية يتجاوز اختصاص مجلس الإدارة. اعتقدت أن مجلس الإدارة يجب أن يقيد نفسه بدور حارس ليلي: هل كل شيء مناسب في قسم المحاسبة؟ هل كان الناس يتبعون جميع القواعد؟

وسط هذا الاقتتال الداخلي ، بدأ شخص ما على السبورة بتسريب المعلومات للصحافة. عندما تم الكشف عن أن دن رتبت سلسلة من التنصت على المكالمات الهاتفية غير القانونية لتحديد المصدر ، كان رد الفعل العنيف أسوأ من الخلاف الأصلي ، وشعر المجلس بالخزي. بعد أن تخلت "إتش بي" عن البحث عن الأسرار التكنولوجية ، أصبحت مهووسة بالقيل والقال. نتيجة لذلك ، بحلول أواخر عام ، 2012كانت HPتساوي 23مليار دولار فقط -ليس أكثر بكثير مما كانت عليه في عام ، 1990للتكيف مع التضخم.

قضية الأسرار

لا يمكنك العثور على الأسرار دون البحث عنها. أوضح أندرو وايلز ذلك عندما أثبت نظرية فيرما الأخيرة بعد 358 عامًا من الاستقصاء غير المثمر من قبل علماء رياضيات آخرين -وهو نوع من الفشل المستمر الذي قد يوحي بمهمة مستحيلة بطبيعتها. تخمن بيير دي فيرمات في عام 1637 أنه لا توجد أعداد صحيحة أ ، ب ، ج يمكن أن تفي بالمعادلة أ ن +ب ن ن لأي عدد صحيح ن أكبر من 2. ادعى أن لديه دليلًا ، لكنه مات دون كتابته ، لذلك ظل التخمين لفترة طويلة مشكلة رئيسية لم تحل في الرياضيات. بدأ وايلز العمل عليها في عام 1986 ، لكنه أبقها سراً حتى عام 1993 ، عندما علم أنه [illegible] ينجح ، لكنه احتاج أيضًا إلى الإيمان

الحقيقة الفعلية هي أن هناك العديد من الأسرار المتبقية لتجدها ، لكنها لن تُسلم إلا للباحثين الدائمين. هناك المزيد مما يجب القيام به في العلوم والطب والهندسة والتكنولوجيا بجميع أنواعها. نحن في متناول اليد ليس فقط الأهداف الهامشية الموضوعة على الحافة التنافسية للتخصصات التقليدية اليوم ، ولكن من الطموحات العظيمة لدرجة أن حتى أكثر العقول جرأة في الثورة العلمية ترددت في الإعلان عنها مباشرة. يمكننا أن نعالج السرطان والخرف وجميع أمراض الشيخوخة والتسوس الأيضي. يمكننا إيجاد طرق جديدة لتوليد الطاقة التي تحرر العالم من الصراع على الوقود الأحفوري. يمكننا ابتكار طرق أسرع للتنقل من مكان إلى آخر على سطح الكوكب ؛ يمكننا حتى أن نتعلم كيفية الهروب منه تمامًا واستقرار حدود جديدة. لكننا لن نتعلم أبدًا أيًا من هذه الأسرار ما لم نطالب بمعرفتها وإجبار أنفسنا على النظر.

نفس الشيء ينطبق على الأعمال. يمكن بناء الشركات الكبرى على أسرار مفتوحة ولكن غير متوقعة حول كيفية عمل العالم. ضع في اعتبارك الشركات الناشئة في وادي السيليكون التي سخرت السعة الاحتياطية الموجودة حولنا ولكن غالبًا ما تم تجاهلها. قبل Airbnb ، لم يكن لدى المسافرين خيار سوى دفع أسعار مرتفعة لغرفة في الفندق ، ولم يكن بمقدور مالكي العقارات تأجير مساحتهم الشاغرة بسهولة وموثوقية. شهدت Airbnb عرضًا غير مستغل وطلبًا غير معالج بينما لم ير الآخرون شيئًا على الإطلاق. وينطبق الشيء نفسه على خدمات السيارات الخاصة Lyft وUber.

قلة من الناس تخيلوا أنه كان من الممكن بناء مشروع بمليارات الدولارات ببساطة عن طريق ربط الأشخاص الذين يرغبون في الذهاب إلى أماكن مع أشخاص يرغبون في قيادتهم إلى هناك. لدينا بالفعل سيارات أجرة وسيارات ليموزين خاصة مرخصة من الدولة ؛ فقط

من خلال الإيمان بالأسرار والبحث عنها ، يمكنك أن ترى ما وراء الاتفاقية إلى فرصة مخفية على مرأى من الجميع. نفس السبب الذي يجعل العديد من شركات الإنترنت ، بما في ذلك ، Facebookغالبًا ما يتم التقليل من شأنها -بساطتها - هو في حد ذاته حجة للأسرار. إذا كانت الرؤى التي تبدو أولية للغاية في وقت لاحق يمكن أن تدعم الأعمال المهمة والقيمة ، فلا يزال هناك العديد من الشركات الكبرى التي ما زالت لتبدأ.

كيف تجد الأسرار

هناك نوعان من الأسرار: أسرار الطبيعة وأسرار البشر.
أسرار طبيعية موجودة في كل مكان حولنا. للعثور عليهم ، يجب على المرء دراسة بعض الجوانب غير المكتشفة من العالم المادي. تختلف الأسرار عن الأشخاص: فهي أشياء لا يعرفها الناس عن أنفسهم أو أشياء يخفونها لأنهم لا يريدون أن يعرفها الآخرون. لذلك عند التفكير في نوع الشركة التي يجب إنشاؤها ، هناك سؤالان مختلفان يجب طرحهما: ما هي الأسرار التي لا تخبرك بها الطبيعة؟ ما هي الأسرار التي لا يخبرك بها الناس؟

من السهل الافتراض أن الأسرار الطبيعية هي الأهم: فالأشخاص الذين يبحثون عنها يمكن أن يبدوا موثوقين بشكل مخيف. هذا هو سبب صعوبة التعامل مع دكتوراه الفيزياء -لأنهم يعرفون الحقائق الأساسية ، ويعتقدون أنهم يعرفون كل الحقائق. لكن هل فهم النظرية الكهرومغناطيسية يجعلك تلقائيًا مستشارًا رائعًا للزواج؟ هل يعرف منظّر الجاذبية عن عملك أكثر مما تعرفه؟ في ، PayPalأجريت مقابلة مع دكتوراه في الفيزياء لوظيفة هندسية. في منتصف سؤالي الأول صرخ ، "توقف! أنا أعرف بالفعل ما الذي ستطلبه! "لكنه كان مخطئا. لقد كان أسهل قرار اتخذته بعدم التوظيف.

الأسرار المتعلقة بالناس لا تحظى بالتقدير نسبيًا. ربما هذا لأنك لست بحاجة إلى اثني عشر عامًا من التعليم العالي لطرح الأسئلة التي تكشف عنها: ما الذي لا يُسمح للناس بالحديث عنه؟ ما هو ممنوع أو ممنوع؟

أحيانًا يؤدي البحث عن الأسرار الطبيعية والبحث عن الأسرار البشرية إلى نفس الحقيقة. لنتأمل سر الاحتكار مرة أخرى: المنافسة والرأسمالية متضادان. إذا لم تكن تعرفه بالفعل ، يمكنك اكتشافه بالطريقة الطبيعية والتجريبية: قم بإجراء دراسة كمية لأرباح الشركات وستلاحظ استبعادها عن طريق المنافسة. ولكن يمكنك أيضًا اتباع النهج البشري وتسأل: ما الذي لا يُسمح للأشخاص الذين يديرون الشركات بقوله؟ ستلاحظ أن الاحتكاريين يقللون من شأن وضعهم الاحتكاري لتجنب التدقيق ، بينما تبالغ الشركات المنافسة استراتيجيًا في تفردها. تبدو الفروق بين الشركات صغيرة فقط على السطح ؛ في الواقع ، إنها هائلة.

أفضل مكان للبحث عن الأسرار هو المكان الذي لا يبحث فيه أي شخص آخر. يفكر معظم الناس فقط من حيث ما تم تدريسه ؛ يهدف التعليم نفسه إلى نقل الحكمة التقليدية. لذلك قد تسأل: هل هناك أي مجالات مهمة ولكن لم يتم توحيدها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها؟ الفيزياء ، على سبيل المثال ، حقيقية

تخصص في جميع الجامعات الكبرى ، ويتم تحديده في طرقه. قد يكون علم التنجيم هو عكس الفيزياء ، لكن علم التنجيم لا يهم. ماذا عن شيء مثل التغذية؟ التغذية مهمة للجميع ، لكن لا يمكنك التخصص فيها في جامعة هارفارد.

يذهب معظم كبار العلماء إلى مجالات أخرى. تم إجراء معظم الدراسات الكبيرة قبل 30 أو 40 عامًا ، ومعظمها معيب بشكل خطير. الهرم الغذائي الذي طلب منا تناول كميات قليلة من الدهون وكميات هائلة من الحبوب ربما كان نتاج ضغط من قبل Big Food أكثر من كونه علمًا حقيقيًا ؛ كان تأثيره الرئيسي هو تفاقم وباء السمنة لدينا. هناك الكثير لنتعلمه: نحن نعرف المزيد عن فيزياء النجوم البعيدة أكثر مما نعرفه عن التغذية البشرية. لن يكون الأمر سهلاً ، لكن من الواضح أنه ليس مستحيلاً: بالضبط نوع المجال الذي يمكن أن يثمر

أسرار.

ماذا تفعل مع الأسرار

إذا وجدت سرًا ، فستواجه خيارًا: هل تخبر أحداً؟ أم تحتفظ به لنفسك؟

يعتمد الأمر على السر: بعضها أخطر من البعض الآخر. كما يقول فاوست لفاجنر:

القلة الذين عرفوا ما يمكن تعلمه ، حمقى بما يكفي لإظهار قلوبهم بالكامل ، وكشفوا عن مشاعرهم للجمهور أدناه ،
لقد صلبت البشرية وحرقت دائمًا.

ما لم تكن لديك معتقدات تقليدية تمامًا ، نادرًا ما تكون فكرة جيدة أن تقولها
كل شخص كل ما تعرفه.
إذن من ستقول؟ كل من تحتاج إليه ، وليس أكثر. من الناحية العملية ، هناك دائمًا وسيلة ذهبية بين إخبار أحد وإخبار الجميع -وهي شركة. يعرف أفضل رواد الأعمال هذا: كل عمل عظيم مبني على سر مخفي من الخارج. الشركة العظيمة هي مؤامرة لتغيير العالم. عندما تشارك سرك ، يصبح المتلقي زميلًا متآمرًا.

كما كتب تولكين في سيد الخواتم:

> الطريق يسير على الدوام وينزل من الباب حيث بدأ.

الحياة رحلة طويلة. الطريق التي تم تحديدها بخطوات المسافرين السابقين
ليس له نهاية في الأفق. لكن لاحقًا في الحكاية ، ظهرت آية أخرى:

> لا يزال هناك حول الزاوية قد ينتظر طريقًا جديدًا أو بوابة
> سرية ، وعلى الرغم من أننا نمر بها اليوم ، فقد نأتي غدًا
> بهذه الطريقة ونأخذ المسارات الخفية التي تسير نحو
> القمر أو إلى الشمس.

لا يجب أن يكون الطريق لانهائيًا بعد كل شيء. خذ المسارات المخفية.

المؤسسات

كل شركة عظيمة هي شركة فريدة من نوعها ، ولكن هناك بعض الأشياء التي يجب أن تحصل عليها كل شركة

في البداية. أشدد على هذا كثيرًا لدرجة أن الأصدقاء أطلقوا عليه اسم "قانون ثيل": لا يمكن إصلاح شركة ناشئة أفسدت في تأسيسها.
البدايات خاصة. هم مختلفون نوعيا عن كل ما يأتي بعد ذلك. كان هذا صحيحًا قبل 13.8مليار سنة ، عند تأسيس كوننا: في الميكروثانية الأولى من وجوده ، توسع الكون بمقدار 30 - 10مليون تريليون تريليون. عندما جاءت عهود نشأة الكون وذهبت في تلك اللحظات القليلة الأولى ، كانت قوانين الفيزياء ذاتها مختلفة عن تلك التي نعرفها اليوم.

كان هذا صحيحًا أيضًا قبل 227عامًا عند تأسيس بلدنا: كانت الأسئلة الأساسية مفتوحة للنقاش من قبل صانعي القرار خلال الأشهر القليلة التي قضوها معًا في المؤتمر الدستوري. ما مقدار السلطة التي يجب أن تتمتع بها الحكومة المركزية؟ كيف ينبغي توزيع التمثيل في الكونجرس؟

مهما كانت آرائك حول التسويات التي توصلت إليها في ذلك الصيف في فيلادلفيا ، فقد كان من الصعب تغييرها منذ ذلك الحين: بعد التصديق على قانون الحقوق في عام 1791 ، قمنا بتعديل الدستور 17مرة فقط. اليوم ، كاليفورنيا لديها نفس التمثيل في مجلس الشيوخ مثل ألاسكا ، على الرغم من أن عدد سكانها يزيد عن 50ضعفًا. ربما تكون هذه ميزة وليست خطأ. لكننا على الأرجح عالقون معها طالما أن الولايات المتحدة موجودة. اتفاقية دستورية أخرى غير مرجحة ؛ نناقش اليوم أسئلة أصغر فقط.

الشركات مثل البلدان بهذه الطريقة. القرارات السيئة التي تُتخذ في وقت مبكر -إذا اخترت الشركاء الخطأ أو قمت بتعيين الأشخاص الخطأ ، على سبيل المثال -من الصعب جدًا تصحيحها بعد اتخاذها. قد يستغرق الأمر أزمة في أمر الإفلاس قبل أن يحاول أي شخص حتى تصحيحها. كمؤسس ، فإن وظيفتك الأولى هي تصحيح الأمور الأولى ، لأنه لا يمكنك بناء شركة رائعة على أساس معيب.

تأسيس الزواج

عندما تبدأ شيئًا ما ، فإن أول وأهم قرار تتخذه هو من تبدأ به. اختيار الشريك المؤسس يشبه الزواج ، وصراع المؤسسين قبيح مثل الطلاق. يسود التفاؤل في بداية كل علاقة. من غير الرومانسي التفكير بوقاحة فيما يمكن أن يحدث خطأ ، لذلك لا يفعل الناس ذلك. ولكن إذا طور المؤسسون خلافات لا يمكن التوفيق بينها ، تصبح الشركة الضحية.

في عام ، 1999كان Luke Nosek أحد شركائي المؤسسين في ، PayPalوما زلت أعمل معه اليوم في .Fund Foundersولكن قبل عام من ، PayPalاستثمرت في شركة بدأها Lukeمع شخص آخر. كانت أول شركة ناشئة له. كان من أولى استثماراتي. لم يدرك أي منا ذلك بعد ذلك ، لكن المشروع كان محكومًا عليه بالفشل منذ البداية لأن Luke وشريكه المؤسس كانا متطابقين رهيبة. لوقا مفكر لامع وغريب الأطوار. كان الشريك المؤسس من نوع ماجستير إدارة الأعمال ولم يرغب في تفويت فرصة اندفاع الذهب في التسعينيات. التقيا في حدث للتواصل ، وتحدثا لفترة من الوقت ، وقرروا إنشاء شركة معًا. هذا ليس أفضل من الزواج من أول شخص تقابله في ماكينات القمار في فيغاس: قد تفوز بالجائزة الكبرى ، لكن من المحتمل ألا تنجح. انفجرت شركتهم وخسرت أموالي.

الآن عندما أفكر في الاستثمار في شركة ناشئة ، أدرس الفرق التأسيسية.
القدرات الفنية ومجموعات المهارات التكميلية مهمة ، ولكن مدى معرفة المؤسسين لبعضهم البعض ومدى جودة عملهم معًا أمر مهم بنفس القدر.
يجب على المؤسسين مشاركة تاريخ ما قبل التاريخ قبل أن يبدأوا شركة معًا -وإلا فإنهم مجرد رمي النرد.

الملكية والحيازة والتحكم

ليس المؤسسون فقط هم من يحتاجون إلى التوافق. يحتاج كل فرد في شركتك إلى العمل معًا بشكل جيد. قد يقول أحد الليبراليين في وادي السيليكون إنه يمكنك حل هذه المشكلة عن طريق تقييد نفسك بملكية فردية. لدى فرويد وجونغ وكل علماء نفس آخرين نظرية حول كيفية تقسيم كل عقل فردي ضد نفسه ، ولكن في الأعمال التجارية على الأقل ، يضمن العمل لنفسك التوافق.

لسوء الحظ ، فإنه يحد أيضًا من نوع الشركة التي يمكنك إنشاؤها. من الصعب جدًا الانتقال من 0 إلى 1 بدون فريق.

قد يقول أناركي وادي السليكون أنه يمكنك تحقيق التوافق التام طالما أنك توظف الأشخاص المناسبين فقط ، والذين سوف يزدهرون بسلام دون أي هيكل إرشادي. من المفترض أن تساعد الصدفة وحتى الفوضى في مكان العمل على "تعطيل" جميع القواعد القديمة التي وضعها وإطاعة بقية العالم. وبالفعل ، "إذا كان الرجال ملائكة ، فلن تكون هناك حاجة إلى حكومة."

لكن الشركات الفوضوية تفوت ما رآه جيمس ماديسون: الرجال ليسوا ملائكة.
لهذا السبب يكون للمديرين التنفيذيين الذين يديرون الشركات والمديرين الذين يحكمونها أدوارًا منفصلة يلعبونها ؛ إنه أيضًا سبب تحديد مطالبات المؤسسين والمستثمرين بشأن الشركة رسميًا. أنت بحاجة إلى أشخاص جيدين يتوافقون ، ولكنك تحتاج أيضًا إلى هيكل للمساعدة في الحفاظ على توافق الجميع على المدى الطويل.

لتوقع المصادر المحتملة لعدم التوافق في أي شركة ، من المفيد القيام بذلك
يميز بين ثلاثة مفاهيم:

•الملكية: من يملك قانونيا حقوق ملكية الشركة؟ •الحيازة: من يدير الشركة فعليًا على أساس يومي؟ •الرقابة: من الذي يدير شؤون الشركة بشكل رسمي؟

تخصص الشركة الناشئة النموذجية الملكية بين المؤسسين والموظفين والمستثمرين. يتمتع المديرون والموظفون الذين يديرون الشركة بالامتلاك. ويمارس مجلس الإدارة ، الذي يتألف عادة من مؤسسين ومستثمرين ، الرقابة.

من الناحية النظرية ، يعمل هذا التقسيم بسلاسة. يجذب الارتفاع المالي من الملكية الجزئية ويكافئ المستثمرين والعاملين. تحفز الحيازة الفعالة المؤسسين والموظفين وتمكنهم -وهذا يعني أنه يمكنهم إنجاز المهام. تضع الرقابة من مجلس الإدارة خطط المديرين في منظور أوسع. من الناحية العملية ، فإن توزيع هذه الوظائف على أشخاص مختلفين أمر منطقي ، ولكنه أيضًا يضاعف فرص الاختلال.

لرؤية الانحراف في أقصى درجاته ، ما عليك سوى زيارة DMV. افترض أنك بحاجة إلى رخصة قيادة جديدة. من الناحية النظرية ، يجب أن يكون من السهل الحصول على واحدة. DMV هي وكالة حكومية ، ونحن نعيش في جمهورية ديمقراطية. كل السلطة تكمن في "الشعب" ، الذي ينتخب ممثلين لخدمتهم في الحكومة.

إذا كنت مواطنًا ، فأنت مالك جزئي لـ DMV ويسيطر ممثلوك عليها ، لذلك يجب أن تكون قادرًا على الدخول والحصول على ما تحتاجه.
بالطبع ، الأمر لا يعمل على هذا النحو. نحن الشعب قد "نمتلك" موارد DMV ، لكن هذه الملكية مجرد خيال. الكتبة والطغاة الصغار الذين يديرون DMV ، مع ذلك ، يتمتعون بحيازة حقيقية للغاية لقوتهم الصغيرة. حتى الحاكم والهيئة التشريعية المكلفة بالسيطرة الاسمية على DMV لا يمكنها تغيير أي شيء. إن البيروقراطية تترنح دائما جانبا من خمولها الذاتي بغض النظر عن الإجراءات التي يتخذها المسؤولون المنتخبون. لا يكون مسؤولاً أمام أحد ، فإن DMV غير متوافق مع الجميع. يمكن للبيروقراطيين جعل تجربة الترخيص الخاصة بك ممتعة أو كابوسية وفقًا لتقديرهم الخاص. يمكنك محاولة طرح النظرية السياسية وتذكيرهم بأنك الرئيس ، لكن من غير المرجح أن تحصل على خدمة أفضل.

تعمل الشركات الكبيرة بشكل أفضل من DMV ، لكنها لا تزال عرضة للاختلال ، خاصة بين الملكية والحيازة. الرئيس التنفيذي لشركة ضخمة مثل جنرال موتورز ، على سبيل المثال ، سيمتلك بعضًا من أسهم الشركة ، ولكن فقط جزء تافه من الإجمالي. لذلك تم تحفيزه لمكافأة نفسه من خلال قوة الحيازة بدلاً من قيمة الملكية.

سيكون نشر نتائج ربع سنوية جيدة كافياً بالنسبة له للحفاظ على راتبه المرتفع وطائرة الشركة. يمكن أن تتسلل المحاذاة الخاطئة حتى لو حصل على تعويض عن الأسهم باسم "قيمة المساهم". إذا جاء هذا السهم كمكافأة على الأداء قصير المدى ، فسيجد أنه من المربح أكثر وأسهل بكثير لخفض التكاليف بدلاً من الاستثمار في خطة قد تخلق قيمة أكبر لجميع المساهمين في المستقبل البعيد.

على عكس الشركات العملاقة ، فإن الشركات الناشئة في مراحلها الأولى صغيرة بما يكفي بحيث يمتلك المؤسسون عادةً الملكية والحيازة. تندلع معظم النزاعات في شركة ناشئة بين الملكية والسيطرة -أي بين المؤسسين والمستثمرين في مجلس الإدارة. تزداد احتمالية الصراع بمرور الوقت مع تباين المصالح: قد يرغب عضو مجلس الإدارة في طرح شركة عامة في أقرب وقت ممكن لتحقيق مكاسب لشركته ، بينما يفضل المؤسسون البقاء على انفراد وتنمية أعمالهم.

في غرفة الاجتماعات ، الأقل هو الأكثر. كلما كان مجلس الإدارة أصغر ، كان من الأسهل على المديرين التواصل والتوصل إلى توافق في الآراء وممارسة الرقابة الفعالة. ومع ذلك ، فإن هذه الفعالية ذاتها تعني أن مجلس الإدارة الصغير يمكنه معارضة الإدارة بقوة في أي نزاع. هذا هو سبب أهمية الاختيار بحكمة: كل عضو في مجلس إدارتك مهم. حتى مدير مشكلة واحدة

سوف يسبب لك الألم ، وقد يعرض مستقبل شركتك للخطر.
لوحة من ثلاثة مثالية. يجب ألا يتجاوز مجلس إدارتك خمسة أشخاص أبدًا ، ما لم تكن شركتك علنية. (تفرض اللوائح الحكومية بشكل فعال أن يكون للشركات العامة مجالس إدارة أكبر -المتوسط هو تسعة أعضاء.) إلى حد بعيد ، أسوأ ما يمكنك فعله هو جعل مجلس إدارتك أكبر حجمًا. عندما يرى المراقبون غير المحنكين منظمة غير ربحية بها عشرات الأشخاص في مجلس إدارتها ، فإنهم يعتقدون: "انظر كم عدد الأشخاص الرائعين الملتزمين بهذه المنظمة! يجب أن يتم تشغيله بشكل جيد للغاية ."في الواقع ، لن يمارس مجلس إدارة ضخم أي إشراف فعال على الإطلاق ؛ إنه يوفر فقط غطاءً لأي دكتاتور صغير يدير المنظمة بالفعل. إذا كنت تريد هذا النوع من العنان الحر من لوحك ، فقم بتفجيره إلى حجم ضخم. إذا كنت تريد لوحة فعالة ، اجعلها صغيرة.

في الحافلة أو خارج الحافلة

كقاعدة عامة ، يجب أن يشارك كل شخص تشاركه مع شركتك بدوام كامل. في بعض الأحيان سوف تضطر إلى كسر هذه القاعدة ؛ عادة ما يكون من المنطقي تعيين محامين ومحاسبين خارجيين ، على سبيل المثال. ومع ذلك ، فإن أي شخص لا يمتلك خيارات الأسهم أو يتقاضى راتباً منتظماً من شركتك يكون منحازاً بشكل أساسي. على الهامش ، سيكونون متحيزين للمطالبة بالقيمة على المدى القريب ، ولن يساعدك على إنشاء المزيد في المستقبل. هذا هو السبب في أن تعيين الاستشاريين لا يعمل.

الموظفون بدوام جزئي لا يعملون. حتى العمل عن بُعد يجب تجنبه ، لأن الاختلال يمكن أن يتسلل عندما لا يكون الزملاء معًا بدوام كامل ، في نفس المكان ، كل يوم. إذا قررت إحضار شخص ما على متن الطائرة ، فإن القرار ثنائي. كان كين كيسي محقًا: فأنت إما في الحافلة أو خارج الحافلة.

النقد ليس ملكًا

لكي يلتزم الناس بالكامل ، يجب تعويضهم بشكل مناسب.
عندما يطلب مني رجل أعمال الاستثمار في شركته ، أسأله كم ينوي أن يدفع لنفسه. تعمل الشركة بشكل أفضل كلما قل ما تدفعه للرئيس التنفيذي -وهذا أحد أوضح الأنماط الفردية التي لاحظتها من الاستثمار في مئات الشركات الناشئة. لا ينبغي بأي حال من الأحوال أن يتقاضى الرئيس التنفيذي لشركة ناشئة مدعومة من المشروع في مرحلة مبكرة أكثر من 150ألف دولار سنويًا في الراتب. لا يهم ما إذا كان قد اعتاد على جني أكثر من ذلك بكثير في Googleأو إذا كان لديه رهن عقاري كبير وفواتير تعليم مدرسة خاصة ضخمة. إذا جمع الرئيس التنفيذي 300ألف دولار سنويًا ، فإنه يخاطر بأن يصبح سياسيًا أكثر من كونه مؤسسًا. تحفزه الأجر المرتفع على الدفاع عن الوضع الراهن إلى جانب راتبه ، وليس العمل مع أي شخص آخر لإظهار المشاكل وحلها بقوة. على النقيض من ذلك ، سيركز المدير التنفيذي الذي يعاني من نقص السيولة على زيادة قيمة الشركة ككل.

تحدد رواتب المدير التنفيذي المنخفضة أيضًا المعيار لأي شخص آخر. كان آرون ليفي ، الرئيس التنفيذي لشركة Box ، حريصًا دائمًا على أن يدفع لنفسه أقل من أي شخص آخر في الشركة -بعد أربع سنوات من بدء Box ، كان لا يزال يعيش على بعد مبنيين من المقر الرئيسي في شقة بغرفة نوم واحدة بدون أثاث باستثناء مرتبة . لاحظ كل موظف التزامه الواضح بمهمة الشركة وقلدها. إذا لم يضرب الرئيس التنفيذي مثالاً عن طريق أخذ أقل راتب في الشركة ، فيمكنه فعل الشيء نفسه من خلال الحصول على أعلى راتب. وطالما أن هذا الرقم لا يزال متواضعا ، فإنه يضع سقفا فعالا للتعويض النقدي.

النقود جذابة. إنه يوفر خيارًا خالصًا: بمجرد حصولك على راتبك ، يمكنك فعل أي شيء تريده به. ومع ذلك ، فإن التعويض النقدي المرتفع يعلم العمال المطالبة بقيمة من الشركة لأنها موجودة بالفعل بدلاً من استثمار وقتهم لخلق قيمة جديدة في المستقبل. المكافأة النقدية أفضل قليلاً من الراتب النقدي -على الأقل أنها متوقفة على عمل جيد. ولكن حتى ما يسمى بدفع الحوافز يشجع على التفكير على المدى القصير والاستيلاء على القيمة. أي نوع من النقد يتعلق بالحاضر أكثر من المستقبل.

مصالح مكتسبة

لا تحتاج الشركات الناشئة إلى دفع رواتب عالية لأنها يمكن أن تقدم شيئًا أفضل: ملكية جزئية للشركة نفسها. الإنصاف هو أحد أشكال التعويض الذي يمكن أن يوجه الناس بشكل فعال نحو خلق قيمة في المستقبل.

ومع ذلك ، لكي تخلق العدالة الالتزام بدلاً من التناقض ، يجب أن تخصصها بعناية فائقة. عادةً ما يكون منح الجميع حصصًا متساوية خطأً: فلكل فرد مواهب ومسؤوليات مختلفة بالإضافة إلى تكاليف فرصة مختلفة ، لذا فإن المبالغ المتساوية ستبدو اعتباطية وغير عادلة منذ البداية.

من ناحية أخرى ، من المؤكد أن منح مبالغ مختلفة مقدمًا يبدو غير عادل. يمكن للاستياء في هذه المرحلة أن يقتل شركة ، لكن لا توجد صيغة ملكية لتجنبه تمامًا.

تصبح هذه المشكلة أكثر حدة بمرور الوقت مع انضمام المزيد من الأشخاص إلى الشركة. عادةً ما يحصل الموظفون الأوائل على أكبر قدر من الأسهم لأنهم يتحملون المزيد من المخاطر ، ولكن قد يكون بعض الموظفين المتأخرين أكثر أهمية لنجاح المشروع. السكرتيرة التي انضمت إلى eBay في عام 1996 قد تكون راتبت 200 مرة أكثر من رئيسها المخضرم في الصناعة الذي انضم في 1999. حصلت فنانة الجرافيتي التي رسمت جدران مكتب Facebook في 2005 على مخزون تبين أن قيمته 200 مليون دولار ، بينما كان مهندسًا موهوبًا انضم في عام 2010 قد يكون قد حقق 2 مليون دولار فقط. نظرًا لأنه من المستحيل تحقيق العدالة الكاملة عند توزيع الملكية ، فمن الأفضل للمؤسسين الحفاظ على سرية التفاصيل.

إن إرسال بريد إلكتروني على مستوى الشركة يسرد حصة ملكية الجميع سيكون بمثابة إلقاء قنبلة نووية على مكتبك.

معظم الناس لا يريدون الإنصاف على الإطلاق. في PayPal ، قمنا بتعيين مستشار وعدنا بمساعدتنا في التفاوض بشأن صفقات تطوير الأعمال المربحة. الشيء الوحيد الذي تفاوض عليه بنجاح هو راتبه النقدي اليومي 5000 دولار. رفض قبول خيارات الأسهم كدفعة. على الرغم من قصص طهاة الشركات الناشئة الذين أصبحوا أصحاب الملايين ، غالبًا ما يجد الناس أن الإنصاف غير جذاب. إنها ليست سائلة مثل النقد. إنه مرتبط بشركة واحدة محددة. وإذا لم تنجح هذه الشركة ، فإنها لا قيمة لها.

حقوق الملكية هي أداة قوية على وجه التحديد بسبب هذه القيود. أي شخص يفضل امتلاك جزء من شركتك على الدفع نقدًا يكشف عن تفضيله على المدى الطويل والالتزام بزيادة قيمة شركتك في المستقبل. لا يمكن للأسهم أن تخلق حوافز مثالية ، لكنها أفضل طريقة للمؤسس لإبقاء الجميع في الشركة متسقًا على نطاق واسع.

تمديد التأسيس

قال بوب ديلان إن الشخص غير المنشغل بالولادة مشغول بالموت. إذا كان على حق ، فالولادة لا تحدث في لحظة واحدة فقط -قد تستمر في فعل ذلك بطريقة أو بأخرى شاعرية على الأقل. ومع ذلك ، فإن اللحظة التأسيسية للشركة تحدث مرة واحدة فقط: فقط في البداية تتاح لك الفرصة لوضع القواعد التي من شأنها مواءمة الأشخاص نحو خلق القيمة في المستقبل.

يحافظ النوع الأكثر قيمة من الشركات على الانفتاح على الاختراع الذي يعتبر أكثر ما يميز البدايات. يؤدي هذا إلى فهم ثانٍ أقل وضوحًا للتأسيس: فهو يدوم طالما تقوم الشركة بإنشاء أشياء جديدة ، وينتهي عندما يتوقف الإبداع. إذا حصلت على لحظة التأسيس بشكل صحيح ، يمكنك فعل أكثر من مجرد إنشاء شركة ذات قيمة: يمكنك توجيه مستقبلها البعيد نحو إنشاء أشياء جديدة بدلاً من الإشراف على النجاح الموروث.

يمكنك حتى تمديد تأسيسها إلى أجل غير مسمى.

ابدأ بتجربة فكر: كيف ستبدو ثقافة الشركة المثالية؟

يجب أن يحب الموظفون عملهم. يجب أن يستمتعوا بالذهاب إلى المكتب كثيرًا بحيث تصبح ساعات العمل الرسمية عفا عليها الزمن ولا أحد يراقب الساعة.
يجب أن تكون مساحة العمل مفتوحة ، وليست مكعبة ، ويجب أن يشعر العمال بأنهم في منازلهم: قد يفوق عدد كراسي كيس القماش وطاولات بينج بونج عدد خزائن الملفات. التدليك المجاني وطهاة السوشي في الموقع وربما دروس اليوجا ستجعل المشهد لطيفًا. يجب الترحيب بالحيوانات الأليفة أيضًا: ربما يمكن أن تأتي كلاب وقطط الموظفين وتنضم إلى خزان الأسماك الاستوائية في المكتب كتعويذة غير رسمية للشركة.

ما الخطأ في هذه الصورة؟ يتضمن بعض الامتيازات السخيفة التي اشتهرت بها Silicon Valley ، ولكن لا شيء من هذا المضمون -وبدون الامتيازات الجوهرية لا تنجح. لا يمكنك تحقيق أي شيء ذي مغزى من خلال الاستعانة بمصمم ديكور لتجميل مكتبك ، أو مستشار "موارد بشرية" لإصلاح سياساتك ، أو متخصص في العلامات التجارية لصقل كلماتك الطنانة. لا توجد "ثقافة الشركة" بصرف النظر عن الشركة نفسها: لا توجد شركة لديها ثقافة ؛ كل شركة هي ثقافة. الشركة الناشئة هي فريق من الأشخاص في مهمة ، والثقافة الجيدة هي بالضبط ما تبدو عليه من الداخل.

ما وراء الاحتراف

أصبح الفريق الأول الذي أنشأته معروفًا في وادي السيليكون باسم "PayPal Mafia" لأن العديد من زملائي السابقين واصلوا مساعدة بعضهم البعض في البدء والاستثمار في شركات التكنولوجيا الناجحة. قمنا ببيع PayPal إلى eBay مقابل 1.5 مليار دولار في عام 2002. ومنذ ذلك الحين ، أسس Elon Musk شركة SpaceX وشارك في تأسيس شركة Tesla Motors ؛ شارك ريد هوفمان في تأسيس LinkedIn ؛ أسس ستيف تشين وتشاد هيرلي وجواد كريم موقع YouTube ؛ أسس جيريمي ستوبلمان ورسل سيمونز موقع Yelp ؛ شارك ديفيد ساكس في تأسيس شركة Yammer ؛ وشاركت في تأسيس شركة بلانتير. اليوم ، تبلغ قيمة كل من هذه الشركات السبع أكثر من مليار دولار لكل منها. لم تحصل وسائل الراحة المكتبية في PayPal على الكثير من الصحافة ، لكن الفريق قد أبلى بلاءً حسنًا بشكل غير عادي ، سواء معًا أو بشكل فردي: كانت الثقافة قوية بما يكفي لتجاوز الشركة الأصلية.

لم نقم بتجميع المافيا من خلال فرز السير الذاتية وتوظيف الأشخاص الأكثر موهبة. لقد رأيت النتائج المختلطة لهذا النهج بشكل مباشر عندما عملت في مكتب محاماة في نيويورك. كان المحامون الذين عملت معهم يديرون عملاً ذا قيمة ، وكانوا أفرادًا رائعين واحدًا تلو الآخر. لكن العلاقات بينهما كانت ضعيفة بشكل غريب. لقد أمضيا اليوم كله معًا ، لكن بدا أن القليل منهم لديه الكثير ليقوله لبعضهما البعض خارج المكتب. لماذا العمل مع مجموعة من الأشخاص الذين لا يحبون بعضهم البعض؟ يبدو أن الكثيرين يعتقدون أنها تضحية ضرورية لكسب المال. لكن اتخاذ وجهة نظر احترافية فقط لمكان العمل ، حيث يقوم الوكلاء الأحرار بتسجيل الدخول والخروج على أساس المعاملات ، هو أسوأ من البرد: إنه ليس عقلانيًا. نظرًا لأن الوقت هو أثمن ما تملكه ، فمن الغريب إنفاقه في العمل مع أشخاص لا يتصورون أي مستقبل طويل الأجل معًا. إذا كنت لا تستطيع احتساب العلاقات الدائمة بين ثمار وقتك في العمل ، فأنت لم تستثمر وقتك جيدًا -حتى من الناحية المالية البحتة.

منذ البداية ، أردت أن يكون PayPal متماسكًا بإحكام بدلاً من التعامل. اعتقدت أن العلاقات القوية لن تجعلنا أكثر سعادة وأفضل في العمل فحسب ، بل ستجعلنا أيضًا أكثر نجاحًا في حياتنا المهنية حتى خارج PayPal. لذلك شرعنا في توظيف أشخاص يستمتعون بالفعل بالعمل معًا. كان عليهم أن يكونوا موهوبين ، ولكن أكثر من ذلك كان عليهم أن يكونوا متحمسين للعمل معنا على وجه التحديد. كانت تلك بداية مافيا PayPal.

تجنيد المؤيدين

التوظيف هو اختصاص أساسي لأي شركة. لا ينبغي أبدا الاستعانة بمصادر خارجية.
أنت بحاجة إلى أشخاص ليسوا فقط ماهرين على الورق ولكنهم سيعملون معًا بشكل متماسك بعد تعيينهم. قد تنجذب الأربعة أو الخمسة الأولى إلى حصص الأسهم الكبيرة أو المسؤوليات البارزة. والأهم من تلك العروض الواضحة هو إجابتك على هذا السؤال: لماذا يجب أن ينضم الموظف العشرون إلى شركتك؟

الموهوبون ليسوا بحاجة للعمل من أجلك ؛ لديهم الكثير من الخيارات. يجب أن تسأل نفسك نسخة أكثر دقة من السؤال: لماذا ينضم شخص ما لشركتك كمهندسها العشرين بينما يمكنها العمل في Googleللحصول على المزيد من المال والمزيد من المكانة؟

فيما يلي بعض الإجابات السيئة: "ستكون خيارات الأسهم الخاصة بك هنا أكثر قيمة من أي مكان آخر." "ستعمل مع أذكى الأشخاص في العالم." "يمكنك المساعدة في حل أكثر مشاكل العالم صعوبة." ما الخطأ في الأسهم القيمة أو الأشخاص الأذكياء أو المشكلات الملحة؟ لا شيء -ولكن كل شركة تقدم نفس هذه الادعاءات ، لذلك لن تساعدك على التميز. لا تذكر العروض العامة وغير المتمايزة أي شيء عن سبب انضمام المجند إلى شركتك بدلاً من العديد من الشركات الأخرى.

الإجابات الجيدة الوحيدة خاصة بشركتك ، لذا لن تجدها في هذا الكتاب. ولكن هناك نوعان عامان من الإجابات الجيدة: إجابات حول مهمتك وإجابات حول فريقك. ستجذب الموظفين الذين تحتاجهم إذا كان بإمكانك توضيح سبب مقنعك لمهمتك: ليس سبب أهميتها بشكل عام ، ولكن سبب قيامك بشيء مهم لن ينجزه أي شخص آخر. هذا هو الشيء الوحيد الذي يمكن أن يجعل أهميته فريدة. في PayPal ، إذا كنت متحمسًا لفكرة إنشاء عملة رقمية جديدة لتحل محل الدولار الأمريكي ، فقد أردنا التحدث إليك ؛ إذا لم يكن الأمر كذلك ، فأنت لست الشخص المناسب.

ومع ذلك ، حتى المهمة العظيمة ليست كافية. سيتساءل أيضًا نوع المجند الذي سيكون أكثر تفاعلًا كموظف: "هل هؤلاء هم نوع الأشخاص الذين أرغب في العمل معهم؟" يجب أن تكون قادرًا على توضيح سبب كون شركتك مطابقة فريدة له شخصيًا. وإذا لم تستطع فعل ذلك ، فمن المحتمل أنه ليس الشخص المناسب.

قبل كل شيء ، لا تخوض حرب المزايا. سيكون أي شخص يتأثر بقوة أكبر من خلال خدمة غسيل الملابس المجانية أو الرعاية النهارية للحيوانات الأليفة إضافة سيئة لفريقك. فقط قم بتغطية الأساسيات مثل التأمين الصحي ثم وعد بما لا يستطيع الآخرون القيام به: فرصة القيام بعمل لا يمكن الاستغناء عنه لحل مشكلة فريدة جنبًا إلى جنب مع أشخاص رائعين. ربما لا يمكنك أن تكون Googleلعام 2014من حيث

المكافآت أو الامتيازات ، ولكن يمكنك أن تكون مثل Google لعام 1999 إذا كان لديك بالفعل إجابات جيدة حول مهمتك وفريقك.

ما هو تحت هوديس وادي السيليكون

من الخارج ، يجب أن يكون كل فرد في شركتك مختلفًا بنفس الطريقة.
على عكس الأشخاص على الساحل الشرقي ، الذين يرتدون جميعًا نفس الجينز الضيق أو البدلات المخططة اعتمادًا على صناعتهم ، يذهب الشباب في Mountain Viewو Palo Altoإلى العمل وهم يرتدون قمصانًا. إنها كليشيهات مفادها أن العاملين في مجال التكنولوجيا لا يهتمون بما يرتدونه ، ولكن إذا نظرت عن كثب إلى تلك القمصان ، فسترى شعارات الشركات التي يرتديها -ويهتم عمال التكنولوجيا بها كثيرًا.

ما يميز الموظف الناشئ على الفور عن الغرباء هو القميص ذو العلامة التجارية أو هوديي الذي يجعله يشبه زملائه في العمل. يُلخص الزي الرسمي لبدء التشغيل مبدأً بسيطًا ولكنه أساسي: يجب أن يكون كل شخص في شركتك مختلفًا بنفس الطريقة -قبيلة من الأشخاص ذوي التفكير المماثل والمكرسين بشدة لمهمة الشركة.

يقول ماكس ليفشين ، الشريك المؤسس في PayPal ، إن الشركات الناشئة يجب أن تجعل موظفيها الأوائل متشابهين شخصيًا قدر الإمكان. الشركات الناشئة لديها موارد محدودة وفرق صغيرة. يجب أن يعملوا بسرعة وكفاءة من أجل البقاء ، وهذا أسهل عندما يشارك الجميع في فهم العالم. عمل فريق PayPal المبكر معًا بشكل جيد لأننا كنا جميعًا من نفس النوع من الطالب الذي يذاكر كثيرا. لقد أحببنا جميعًا الخيال العلمي: كان Cryptonomiconمطلوبًا للقراءة ، وفضلنا حرب النجوم الرأسمالية على Star Trekالشيوعي . الأهم من ذلك ، كنا جميعًا مهووسين بإنشاء عملة رقمية يتحكم فيها الأفراد بدلاً من الحكومات. لكي تعمل الشركة ، لا يهم شكل الناس أو البلد الذي أتوا منه ، لكننا كنا بحاجة إلى أن يكون كل موظف جديد مهووسًا بنفس القدر.

تفعل شيئا واحدا

في الداخل ، يجب تمييز كل فرد بحدة من خلال عملها.

عند إسناد المسؤوليات للموظفين في شركة ناشئة ، يمكنك البدء بالتعامل معها على أنها مشكلة تحسين بسيطة لمطابقة المواهب بكفاءة مع المهام. ولكن حتى لو تمكنت بطريقة ما من الحصول على هذا بشكل صحيح تمامًا ، فإن أي حل معين سوف ينهار بسرعة. يرجع ذلك جزئيًا إلى أنه يتعين على الشركات الناشئة التحرك بسرعة ، لذلك لا يمكن للأدوار الفردية أن تظل ثابتة لفترة طويلة. ولكن ذلك أيضًا لأن مهام الوظيفة لا تتعلق فقط بالعلاقات بين العمال والمهام ؛ إنها تتعلق أيضًا بالعلاقات بين الموظفين.

أفضل شيء فعلته كمدير في PayPal هو جعل كل شخص في الشركة مسؤولاً عن فعل شيء واحد فقط. كان الشيء الوحيد لكل موظف فريدًا من نوعه ، وكان الجميع يعلم أنني سأقيمه بناءً على هذا الشيء الوحيد. لقد بدأت في القيام بذلك فقط لتبسيط مهمة إدارة الأشخاص. لكن بعد ذلك لاحظت نتيجة أعمق: تحديد الأدوار قلل من الصراع. تحدث معظم المعارك داخل الشركة عندما يتنافس الزملاء على نفس المسؤوليات. تواجه الشركات الناشئة مخاطر عالية بشكل خاص من هذا لأن الأدوار الوظيفية مرنة في المراحل المبكرة.

يسهّل القضاء على المنافسة على الجميع بناء أنواع العلاقات طويلة الأمد التي تتجاوز مجرد الاحتراف. أكثر من ذلك ، فإن السلام الداخلي هو ما يمكّن الشركة الناشئة من البقاء على قيد الحياة على الإطلاق. عندما تفشل شركة ناشئة ، غالبًا ما نتخيل أنها تستسلم لمنافسين مفترسين في نظام بيئي تنافسي. لكن كل شركة هي أيضًا نظامها البيئي الخاص بها ، والصراع بين الفصائل يجعلها عرضة للتهديدات الخارجية. الصراع الداخلي يشبه مرض المناعة الذاتية: قد يكون السبب التقني للوفاة هو الالتهاب الرئوي ، لكن السبب الحقيقي يظل مخفيًا عن الأنظار.

من الطوائف والاستشاريين

في أكثر أنواع التنظيم كثافة ، يتسكع الأعضاء فقط مع الأعضاء الآخرين. يتجاهلون عائلاتهم ويتخلون عن العالم الخارجي. في المقابل ، فإنهم يعانون من مشاعر انتماء قوية ، وربما يحصلون على "الحقائق" الباطنية التي ينكرها الناس العاديون. لدينا كلمة لمثل هذه المنظمات: الطوائف. تبدو ثقافات التفاني التام مجنونة من الخارج ، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن أكثر الطوائف شهرة كانت قاتلة: لم يقم جيم جونز وتشارلز مانسون بمخارج جيدة.

لكن يجب على رواد الأعمال أن يأخذوا ثقافات التفاني الشديد على محمل الجد. هل الموقف الفاتر من العمل علامة على الصحة العقلية؟ هل مجرد السلوك المهني هو النهج العقلاني الوحيد؟ إن النقيض الشديد لعبادة ما هو شركة استشارية مثل Accenture: فهي لا تفتقر فقط إلى مهمة مميزة خاصة بها ، ولكن المستشارين الفرديين يتراجعون بانتظام عن الشركات التي ليس لديهم اتصال طويل الأمد بها على الإطلاق.

يمكن رسم ثقافة كل شركة على نطاق خطي:



يمكن اعتبار أفضل الشركات الناشئة أنواعًا أقل تطرفًا من الطوائف. الاختلاف الأكبر هو أن الطوائف تميل إلى أن تكون خاطئة بشكل متعصب بشأن شيء مهم. الأشخاص في شركة ناشئة ناجحة على حق بشأن شيء فاته من هم خارجها. لن تتعلم هذه الأنواع من الأسرار من الاستشاريين ، ولا داعي للقلق إذا لم تكن شركتك منطقية بالنسبة للمحترفين التقليديين. من الأفضل أن تُدعى عبادة -أو حتى مافيا.

إذا قمت ببنائها ، فهل ستأتي؟

حتى مع وجود المبيعات في كل مكان ، فإن معظم الناس يقللون من أهميتها. وادي السيليكون

يقلل من قيمتها أكثر من معظمها. يشرح كتاب The Hitchhiker's Guide to the Galaxy الكلاسيكي المهوس فكرة تأسيس كوكبنا كرد فعل ضد الباعة.
عندما تتطلب كارثة وشيكة إخلاء موطن البشرية الأصلي ، يهرب السكان على متن ثلاث سفن عملاقة. المفكرون والقادة والمتفوقون يأخذون السفينة ؛ يحصل مندوبي المبيعات والاستشاريين على B Ship ؛ ويأخذ العمال والحرفيون السفينة C. تغادر السفينة B أولاً ، ويفرح جميع ركابها عبثًا. لكن مندوبي المبيعات لا يدركون أنهم وقعوا في خدعة: كان الناس في A Ship و C Ship قد اعتقدوا دائمًا أن أفراد B Ship ليسوا مجديين ، لذلك تآمروا للتخلص منهم. وكانت السفينة B هي التي هبطت على الأرض.

قد لا يكون التوزيع مهمًا في عوالم الخيال ، لكنه مهم في عوالمنا. نحن نقلل من أهمية التوزيع -وهو مصطلح جامع لكل ما يتطلبه بيع منتج -لأننا نتشارك نفس التحيز الذي كان لدى أفراد A Ship و C Ship: من المفترض أن يعترض مندوبو المبيعات و "الوسطاء" الآخرون الطريق ، ويجب أن يتدفق التوزيع بطريقة سحرية من إنشاء منتج جيد. تحظى فكرة ``مجال الأحلام '' بشعبية خاصة في وادي السيليكون ، حيث يميل المهندسون نحو بناء أشياء رائعة بدلاً من بيعها. لكن العملاء لن يأتوا لمجرد قيامك ببنائها. عليك تحقيق ذلك ، وهو أصعب مما يبدو.

نيرد ضد. الباعة

تجمع صناعة الإعلان في الولايات المتحدة عائدات سنوية تبلغ 150 مليار دولار وتوظف أكثر من 600 ألف شخص. مع 450 مليار دولار سنويًا ، تعد صناعة المبيعات الأمريكية أكبر. عندما سمعوا أن 3.2 مليون أمريكي يعملون في المبيعات ، سيشتبه التنفيذيون المخضرمون في أن العدد منخفض ، لكن المهندسين قد يتنهدون في الحيرة. ما الذي يمكن أن يفعله العديد من مندوبي المبيعات؟

في وادي السيليكون ، يتشكك المهووسون في الإعلان والتسويق والمبيعات لأنهم يبدون سطحيين وغير عقلانيين. لكن الإعلان مهم لأنه يعمل. إنه يعمل على المهووسين ، وهو يعمل معك. قد تعتقد أنك استثناء. أن تفضيلاتك أصلية ، وأن الإعلانات تعمل فقط على الأشخاص الآخرين . من السهل مقاومة أكثر عروض المبيعات وضوحًا ، لذلك نحن نتمتع بثقة زائفة في استقلالية عقولنا. لكن لا توجد إعلانات تجعلك تشتري منتجًا على الفور ؛ إنه موجود لتضمين انطباعات خفية ستؤدي إلى زيادة المبيعات لاحقًا. أي شخص لا يستطيع الاعتراف بتأثيره المحتمل على نفسه يتم خداعه بشكل مضاعف.

يستخدم المهووسون للشفافية. يضيفون قيمة من خلال أن يصبحوا خبراء في مهارة تقنية مثل برمجة الكمبيوتر. في التخصصات الهندسية ، الحل إما يعمل أو يفشل. يمكنك تقييم عمل شخص آخر بسهولة نسبية ، حيث أن المظاهر السطحية لا تهم كثيرًا. المبيعات هي عكس ذلك: حملة منظمة لتغيير المظاهر السطحية دون تغيير الواقع الأساسي. هذا يصدم المهندسين على أنهم تافهون إن لم يكن غير صادقين في الأساس. إنهم يعلمون أن وظائفهم صعبة ، لذلك عندما ينظرون إلى مندوبي المبيعات وهم يضحكون على الهاتف مع أحد العملاء أو يذهبون إلى غداء لمدة ساعتين ، فإنهم يشكون في عدم القيام بأي عمل حقيقي. إذا كان هناك أي شيء ، فإن الناس يبالغون في تقدير الصعوبة النسبية للعلوم والهندسة ، لأن تحديات هذين المجالين واضحة.

ما يفتقده المهووسون هو أن الأمر يتطلب عملاً شاقًا لجعل المبيعات تبدو سهلة.

المبيعات مخفية

جميع الباعة ممثلون: أولويتهم هي الإقناع وليس الإخلاص. هذا هو السبب في أن كلمة "بائع" يمكن أن تكون قذرة وتاجر السيارات المستعملة هو نموذجنا الأصلي للظلال. لكننا نتفاعل فقط بشكل سلبي مع البائعين المحرجين والواضحين -أي البائعين السيئين. هناك نطاق واسع من القدرة على البيع: هناك العديد من التدرجات بين المبتدئين والخبراء والماجستير. حتى أن هناك خبراء مبيعات. إذا كنت لا تعرف أي عظماء ، فهذا ليس لأنك لم تقابلهم ، بل لأن فنهم مخفي على مرأى من الجميع. نجح توم سوير في إقناع أصدقائه في الحي بتبييض السياج من أجله -وهي خطوة بارعة. لكن إقناعهم بأن يدفعوا له بالفعل مقابل امتياز القيام بالأعمال المنزلية كان بمثابة نقلة لمدير كبير ، ولم يكن أصدقاؤه أكثر حكمة. لم يتغير الكثير منذ أن كتب توين في عام .1876

مثل التمثيل ، تعمل المبيعات بشكل أفضل عندما تكون مخفية. وهذا يفسر سبب حصول كل شخص تقريبًا على التوزيع -سواء كان في المبيعات أو التسويق أو الإعلان -على مسمى وظيفي لا علاقة له بهذه الأشياء. يُطلق على الأشخاص الذين يبيعون الإعلانات اسم "مديري الحسابات". يعمل الأشخاص الذين يبيعون العملاء في "تطوير الأعمال". الأشخاص الذين يبيعون الشركات هم "المصرفيون الاستثماريون". والأشخاص الذين يبيعون أنفسهم يطلق عليهم "السياسيون". هناك سبب لإعادة الوصف هذه: لا أحد منا يريد أن يتم تذكيره عندما يتم بيعنا.

مهما كانت المهنة ، فإن القدرة على البيع تميز النجوم عن المتدربين أيضًا. في وول ستريت ، يبدأ الموظف الجديد "كمحلل" يتمتع بخبرة فنية ، لكن هدفه هو أن يصبح صانع صفقات. يفتخر المحامي بأوراق اعتماده المهنية ، لكن شركات المحاماة يقودها صانعو المطر الذين يجلبون عملاء كبار.

حتى أساتذة الجامعات ، الذين يطالبون بالسلطة من التحصيل العلمي ، يحسدون المروجين الذاتيين الذين يحددون مجالاتهم. الأفكار الأكاديمية حول التاريخ أو اللغة الإنجليزية لا تبيع نفسها فقط على أساس مزاياها الفكرية. حتى أجندة الفيزياء الأساسية والمسار المستقبلي لأبحاث السرطان هي نتائج إقناع. السبب الأساسي الذي يجعل حتى رجال الأعمال يستخفون بأهمية المبيعات هو الجهد المنهجي لإخفائها في كل مستوى من كل مجال في عالم تحركه سراً.

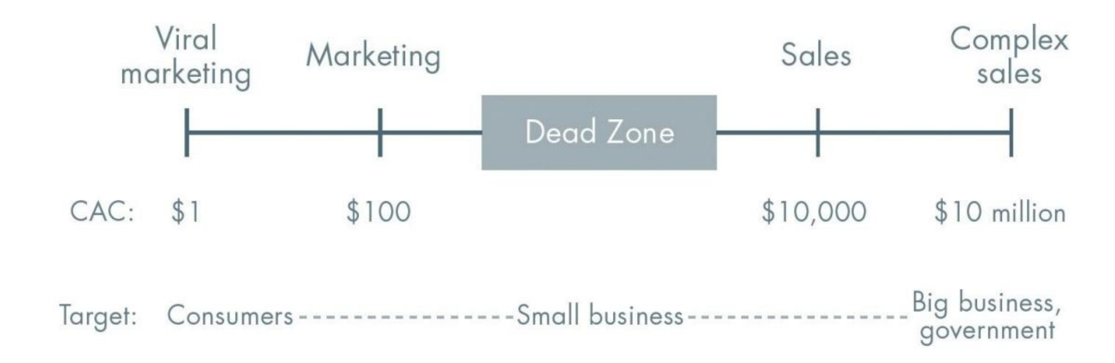
إن الكأس الخاصة بالمهندس منتج رائع بما يكفي "لبيع نفسه". لكن أي شخص قد يقول هذا في الواقع عن منتج حقيقي يجب أن يكون كاذبًا: إما أنه متوهّم (يكذب على نفسه) أو أنه يبيع شيئًا ما (وبالتالي يتناقض

نفسه). يحذر كليشيه الأعمال المعاكس القطبي من أن "أفضل منتج لا يفوز دائمًا". يعزو الاقتصاديون هذا إلى "الاعتماد على المسار": يمكن لظروف تاريخية محددة مستقلة عن الجودة الموضوعية أن تحدد المنتجات التي تتمتع بتبني واسع النطاق. هذا صحيح ، لكن هذا لا يعني أن أنظمة التشغيل التي نستخدمها اليوم وتخطيطات لوحة المفاتيح التي نكتبها كانت مفروضة بالصدفة. من الأفضل التفكير في التوزيع على أنه شيء أساسي لتصميم منتجك. إذا كنت قد اخترعت شيئًا جديدًا ولكنك لم تخترع طريقة فعالة لبيعه ، فلديك عمل سيء -بغض النظر عن مدى جودة المنتج.

كيف تبيع منتجًا

يمكن للمبيعات والتوزيع المتفوقين في حد ذاته أن يخلق احتكارًا ، حتى مع عدم وجود تمايز بين المنتجات. والعكس ليس صحيحا. بغض النظر عن مدى قوة منتجك -حتى إذا كان يتناسب بسهولة مع العادات الراسخة بالفعل وأي شخص يحاول ذلك يحبها على الفور -لا يزال يتعين عليك دعمه بخطة توزيع قوية.

مقياسان يحددان حدود التوزيع الفعال. يجب أن يتجاوز إجمالي صافي الربح الذي تكسبه في المتوسط على مدار علاقتك مع العميل (قيمة العميل مدى الحياة ، أو CLV) المبلغ الذي تنفقه في المتوسط للحصول على عميل جديد (تكلفة اكتساب العميل ، أو CAC). بشكل عام ، كلما ارتفع سعر منتجك ، زاد إنفاقك لإجراء عملية بيع -وكلما كان من المنطقي إنفاقه. يمكن رسم طرق التوزيع في سلسلة متصلة:



مبيعات معقدة

إذا كان متوسط مبيعاتك سبعة أرقام أو أكثر ، فإن كل تفاصيل كل صفقة تتطلب اهتمامًا شخصيًا وثيقًا. قد يستغرق تطوير العلاقات الصحيحة شهورًا.
يمكنك إجراء عملية بيع مرة واحدة فقط كل عام أو عامين. ثم سيتعين عليك عادةً المتابعة أثناء التثبيت وخدمة المنتج لفترة طويلة بعد إتمام الصفقة.
من الصعب القيام بذلك ، ولكن هذا النوع من "المبيعات المعقدة" هو الطريقة الوحيدة لبيع بعض المنتجات الأكثر قيمة.

يوضح SpaceX أنه يمكن القيام بذلك. في غضون بضع سنوات فقط من بدء تشغيله الصاروخي ، أقنع Elon Musk وكالة ناسا بتوقيع عقود بمليارات الدولارات لاستبدال مكوك الفضاء الذي تم إيقاف تشغيله بسفينة مصممة حديثًا من SpaceX. السياسة مهمة في الصفقات الكبيرة تمامًا مثل البراعة التكنولوجية ، لذلك لم يكن هذا سهلاً. توظف SpaceX أكثر من 3000 شخص ، معظمهم في كاليفورنيا.

توظف صناعة الطيران الأمريكية التقليدية أكثر من 500000 شخص منتشرين في جميع الولايات الخمسين. ليس من المستغرب أن أعضاء الكونجرس لا يريدون التخلي عن الأموال الفيدرالية التي تذهب إلى مناطقهم الأصلية. ولكن نظرًا لأن المبيعات المعقدة تتطلب عقد عدد قليل من الصفقات كل عام ، يمكن لمدير مبيعات كبير مثل Elon Musk استخدام ذلك الوقت للتركيز على الأشخاص الأكثر أهمية -وحتى للتغلب على الجمود السياسي.

تعمل المبيعات المعقدة بشكل أفضل عندما لا يكون لديك "بائعون" على الإطلاق. ، Palantir شركة تحليل البيانات التي شاركت في تأسيسها مع زميلي في كلية الحقوق أليكس كارب ، لا توظف أي شخص مكلف بشكل منفصل ببيع منتجها. بدلاً من ذلك ، يقضي أليكس ، وهو الرئيس التنفيذي لشركة Palantir ، 25 يومًا في الشهر على الطريق ، ويلتقي مع العملاء والعملاء المحتملين. تتراوح أحجام صفقاتنا من مليون دولار إلى 100 مليون دولار. عند هذه النقطة السعرية ، يرغب المشترون في التحدث إلى الرئيس التنفيذي ، وليس نائب الرئيس للمبيعات.

تنجح الأعمال التجارية ذات نماذج المبيعات المعقدة إذا حققت نموًا بنسبة 50٪ إلى 100٪ على أساس سنوي على مدار عقد من الزمان. سيبدو هذا بطيئًا لأي رجل أعمال يحلم بالنمو الفيروسي. قد تتوقع زيادة الإيرادات بمقدار 10 أضعاف بمجرد أن يتعرف العملاء على منتج أفضل بشكل واضح ، ولكن هذا لا يحدث أبدًا. تبدأ إستراتيجية مبيعات المؤسسة الجيدة صغيرة ، كما يجب: قد يوافق العميل الجديد على أن يصبح أكبر عميل لك ، لكن نادرًا ما يكون مرتاحًا لتوقيع صفقة خارج النطاق تمامًا مع ما قمت ببيعه من قبل.

بمجرد أن يكون لديك مجموعة مرجعية من العملاء الذين يستخدمون منتجك بنجاح ، يمكنك حينئذٍ بدء العمل الطويل والمنهجي المتمثل في السعي نحو صفقات أكبر من أي وقت مضى.

المبيعات الشخصية

معظم المبيعات ليست معقدة بشكل خاص: قد يتراوح متوسط أحجام الصفقات بين 10000 دولار و 100000 دولار ، وعادة لن يضطر الرئيس التنفيذي إلى القيام بكل عمليات البيع بنفسه. لا يتعلق التحدي هنا بكيفية إجراء أي عملية بيع معينة ، ولكن كيفية إنشاء عملية يمكن من خلالها لفريق مبيعات ذي حجم متواضع نقل المنتج إلى جمهور عريض.

في عام ، 2008 كان لدى Box طريقة جيدة للشركات لتخزين بياناتها بأمان ويمكن الوصول إليها في السحابة. لكن الناس لم يعرفوا أنهم بحاجة إلى شيء من هذا القبيل -لم تكن الحوسبة السحابية معروفة بعد. في ذلك الصيف ، تم تعيين بليك كمندوب مبيعات ثالث في Box للمساعدة في تغيير ذلك. بدءًا من مجموعات صغيرة من المستخدمين الذين واجهوا مشكلات مشاركة الملفات الأكثر حدة ، بنى مندوبو مبيعات Box علاقات مع المزيد والمزيد من المستخدمين في كل شركة عميل. في عام ، 2009 باع بليك حسابًا صغيرًا في Box إلى عيادة ستانفورد للنوم ، حيث احتاج الباحثون إلى طريقة سهلة وآمنة لتخزين سجلات البيانات التجريبية. تقدم الجامعة اليوم صندوقًا يحمل علامة ستانفورد التجارية

حساب لكل واحد من طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها ، وتعمل مستشفى ستانفورد على .Boxإذا كان قد بدأ بمحاولة بيع رئيس الجامعة لحل على مستوى المؤسسة ، فلن يبيع Boxشيئًا. كان من الممكن أن يؤدي اتباع نهج مبيعات معقد إلى جعل Boxفشلًا منسيًا لبدء التشغيل ؛ بدلاً من ذلك ، جعلتها المبيعات الشخصية عملاً بمليارات الدولارات.

في بعض الأحيان يكون المنتج نفسه نوعًا من التوزيع. ZocDocهي شركة محفظة لصندوق المؤسسين تساعد الأشخاص في العثور على المواعيد الطبية وحجزها عبر الإنترنت. تفرض الشركة على الأطباء بضع مئات من الدولارات شهريًا لإدراجهم في شبكتها. بمتوسط حجم صفقة يبلغ بضعة آلاف من الدولارات فقط ، يحتاج ZocDocإلى الكثير من مندوبي المبيعات -الكثير منهم لديهم فريق توظيف داخلي لا يفعل شيئًا سوى توظيف المزيد. لكن إجراء مبيعات شخصية للأطباء لا يجلب فقط الإيرادات ؛ من خلال إضافة أطباء إلى الشبكة ، يجعل مندوبو المبيعات المنتج أكثر قيمة للمستهلكين (ويزيد عدد المستخدمين المستهلكين من جاذبيته للأطباء). يستخدم أكثر من 5ملايين شخص الخدمة بالفعل كل شهر ، وإذا تمكنت من الاستمرار في توسيع نطاق شبكتها لتشمل غالبية الممارسين ، فستصبح أداة أساسية لصناعة الرعاية الصحية في الولايات المتحدة.

ركود التوزيع

بين المبيعات الشخصية (مطلوب مندوبي المبيعات بوضوح) والإعلانات التقليدية (لا يلزم وجود مندوبي مبيعات) هناك منطقة ميتة. لنفترض أنك أنشأت خدمة برمجية تساعد أصحاب المتاجر الصغيرة على تتبع مخزونهم وإدارة الطلبات. بالنسبة لمنتج يبلغ سعره حوالي 1000دولار ، قد لا تكون هناك قناة توزيع جيدة للوصول إلى الشركات الصغيرة التي قد تشتريه. حتى لو كان لديك عرض قيمة واضح ، كيف تجعل الناس يسمعونه؟ قد يكون الإعلان إما واسعًا جدًا (لا توجد قناة تلفزيونية يشاهدها أصحاب المتاجر الصغيرة فقط) أو غير فعالة جدًا (من تلقاء نفسها ، قد لا يقنع الإعلان في أخبار المتجر الصغير أي مالك بالتخلي عن 1000دولار في السنة). يحتاج المنتج إلى جهد مبيعات شخصي ، ولكن عند هذه النقطة السعرية ، ليس لديك ببساطة الموارد اللازمة لإرسال شخص حقيقي للتحدث إلى كل عميل محتمل. هذا هو السبب في أن العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تستخدم الأدوات التي تعتبرها الشركات الكبرى أمرا مفروغا منه. ليس الأمر أن أصحاب الأعمال الصغيرة متخلفون بشكل غير عادي أو أن الأدوات الجيدة غير موجودة: التوزيع هو عنق الزجاجة الخفي.

التسويق والإعلان

التسويق والإعلان عن المنتجات منخفضة الثمن نسبيًا التي لديها

جاذبية جماعية لكنها تفتقر إلى أي طريقة للتوزيع الفيروسي. لا تستطيع شركة Procter & Gamble دفع رواتب مندوبي المبيعات للذهاب من باب إلى باب لبيع منظفات الغسيل. (توظف شركة بروكتر آند جامبل مندوبي مبيعات للتحدث إلى سلاسل البقالة ومنافذ البيع بالتجزئة الكبيرة ، نظرًا لأن بيع المنظفات الواحدة لهؤلاء المشترين قد يعني 100000 زجاجة سعة جالون واحد.)
للوصول إلى المستخدم النهائي ، يتعين على شركة السلع المعبأة إنتاج إعلانات تلفزيونية ، وطباعة كوبونات في الصحف ، وتصميم علب منتجاتها لجذب الانتباه.

يمكن للإعلان أن يعمل مع الشركات الناشئة أيضًا ، ولكن فقط عندما تجعل تكاليف اكتساب العميل والقيمة الدائمة للعميل كل قناة توزيع أخرى غير اقتصادية. ضع في اعتبارك شركة Warby Parker الناشئة في مجال التجارة الإلكترونية ، التي تصمم وتبيع النظارات الطبية العصرية عبر الإنترنت بدلاً من التعاقد مع موزعي نظارات البيع بالتجزئة. يبدأ كل زوج من حوالي 100 دولار ، لذلك بافتراض أن العميل العادي يشتري بضعة أزواج في حياته ، فإن CLV للشركة هي بضع مئات من الدولارات. هذا قليل جدًا لتبرير الاهتمام الشخصي في كل معاملة ، ولكن على الجانب الآخر ، لا تنتشر المنتجات المادية التي تبلغ قيمتها مئات الدولارات تمامًا. من خلال تشغيل الإعلانات وإنشاء إعلانات تجارية تلفزيونية ملتوية ، تستطيع Warby الحصول على عروضها الأفضل والأقل تكلفة أمام ملايين العملاء الذين يرتدون النظارات. تذكر الشركة بوضوح على موقعها على الإنترنت أن "التلفزيون هو مكبر صوت كبير جدًا" ، وعندما لا يمكنك سوى إنفاق عشرات الدولارات لاكتساب عميل جديد ، فأنت بحاجة إلى أكبر مكبر صوت يمكنك العثور عليه.

يحسد كل رائد أعمال حملة إعلانية مميزة ، ولكن يجب على الشركات الناشئة أن تقاوم إغراء التنافس مع الشركات الكبرى في مسابقة لا نهاية لها لعرض أكثر الإعلانات التلفزيونية التي لا تُنسى أو الأعمال المثيرة للعلاقات العامة الأكثر تفصيلاً. أنا أعرف هذا من التجربة. في PayPal ، قمنا بتعيين James Doohan ، الذي لعب دور Scotty في Star Trek ، ليكون المتحدث الرسمي باسمنا. عندما أطلقنا أول برنامج لدينا لـ PalmPilot ، قمنا بدعوة الصحفيين إلى حدث حيث يمكنهم سماع جيمس يتلو هذا الخط الخالد: "لقد كنت أبتهج الناس طوال حياتي المهنية ، ولكن هذه هي المرة الأولى التي أتمكن فيها من شعاع المال! "لقد أخفقت -القلة الذين جاءوا لتغطية الحدث لم يكونوا معجبين. كنا جميعًا مهووسين ، لذلك اعتقدنا أن سكوتي كبير المهندسين يمكنه التحدث بسلطة أكبر من الكابتن كيرك على سبيل المثال. (تمامًا مثل البائع ، كان كيرك دائمًا يتجول في بعض الأماكن الغريبة ويترك الأمر للمهندسين لإنقاذه من أخطائه.) كنا مخطئين: عندما قام موقع Priceline.com بإلقاء الضوء على ويليام شاتنر (الممثل الذي لعب دور كيرك) في سلسلة شهيرة من الإعلانات التليفزيونية ، نجحت معهم. ولكن بحلول ذلك الوقت كانت شركة بريسلين لاعباً رئيسياً. لا يمكن لأي شركة ناشئة في مرحلة مبكرة أن تتناسب مع ميزانيات إعلانات الشركات الكبرى. الكابتن كيرك ينتمي حقًا إلى دوري خاص به.

التسويق الفيروسي

يكون المنتج فيروسيًا إذا كانت وظيفته الأساسية تشجع المستخدمين على دعوة أصدقائهم ليصبحوا مستخدمين أيضًا. هذه هي الطريقة التي نما بها كل من Facebook وPayPal بسرعة: في كل مرة يشارك فيها شخص ما صديقًا أو يقوم بالدفع ، يقوم بطبيعة الحال بدعوة المزيد والمزيد من الأشخاص إلى الشبكة. هذا ليس رخيصًا فحسب -إنه سريع أيضًا. إذا أدى كل مستخدم جديد إلى أكثر من مستخدم إضافي واحد ، فيمكنك تحقيق سلسلة من ردود الفعل للنمو الأسي. يجب أن تكون الحلقة الفيروسية المثالية سريعة وخالية من الاحتكاك قدر الإمكان. تحصل مقاطع الفيديو المضحكة على YouTube أو الميمات على الإنترنت على ملايين المشاهدات بسرعة كبيرة لأن فترات دوراتها قصيرة للغاية: يرى الناس القط الصغير ، ويشعرون بالدفء في الداخل ، ثم يرسلونه إلى أصدقائهم في غضون ثوانٍ.

في PayPal ، كانت قاعدة مستخدمينا الأولية تتكون من 24 شخصًا ، وجميعهم يعملون في PayPal. ثبت أن اكتساب العملاء من خلال إعلانات البانر مكلف للغاية.
ومع ذلك ، من خلال الدفع المباشر للأشخاص للتسجيل ثم دفع المزيد من المال لإحالة الأصدقاء ، حققنا نموًا غير عادي. كلفتنا هذه الإستراتيجية 20 دولارًا أمريكيًا لكل عميل ، ولكنها أدت أيضًا إلى نمو يومي بنسبة 7٪ ، مما يعني أن قاعدة مستخدمينا تضاعفت تقريبًا كل 10 أيام. بعد أربعة أو خمسة أشهر ، أصبح لدينا مئات الآلاف من المستخدمين وفرصة مجدية لبناء شركة رائعة من خلال خدمة تحويل الأموال مقابل رسوم صغيرة انتهى بها الأمر إلى تجاوز تكلفة اكتساب العملاء بشكل كبير.

أيًا كان أول من يهيمن على الجزء الأكثر أهمية في السوق ذي الإمكانات الفيروسية ، فسيكون المحرك الأخير في السوق بالكامل. في PayPal ، لم نرغب في اكتساب المزيد من المستخدمين بشكل عشوائي ؛ أردنا الحصول على المستخدمين الأكثر قيمة أولاً. كان الجزء الأكثر وضوحًا في السوق في المدفوعات القائمة على البريد الإلكتروني هو ملايين المهاجرين الذين ما زالوا يستخدمون ويسترن يونيون لتحويل الأموال إلى عائلاتهم في الوطن. جعل منتجنا ذلك سهلاً ، لكن المعاملات كانت نادرة جدًا. كنا بحاجة إلى شريحة أصغر من السوق المتخصصة ذات سرعة أعلى للمال -وهي شريحة وجدناها في eBay "PowerSellers" البائعين المحترفين الذين باعوا البضائع عبر الإنترنت من خلال سوق مزاد eBay. كان هناك 20000 منهم. كان لدى معظمهم مزادات متعددة تنتهي كل يوم ، واشتروا ما يقرب من ما يبيعونه ، مما يعني تدفقًا مستمرًا للمدفوعات. ونظرًا لأن حل eBay الخاص لمشكلة الدفع كان فظيعًا ، فقد كان هؤلاء التجار متحمسين للغاية للمتبنين الأوائل. بمجرد أن سيطر PayPal على هذا الجزء وأصبح منصة المدفوعات لـ eBay ، لم يكن هناك اللحاق بالركب -على eBay أو في أي مكان آخر.

قانون القوة في التوزيع

من المحتمل أن تكون إحدى هذه الطرق أقوى بكثير من أي طريقة أخرى لأي عمل تجاري معين: يتبع التوزيع قانون سلطة خاص به. هذا أمر غير بديهي بالنسبة لمعظم رواد الأعمال ، الذين يفترضون أن المزيد يعني المزيد. لكن نهج حوض المطبخ -توظيف عدد قليل من مندوبي المبيعات ، ووضع بعض إعلانات المجلات ، ومحاولة إضافة نوع من الوظائف الفيروسية إلى المنتج كفكرة لاحقة -لا يعمل. معظم الشركات لديها قنوات توزيع صفرية للعمل: ضعف المبيعات وليس المنتج السيئ هو السبب الأكثر شيوعًا للفشل. إذا كان بإمكانك الحصول على قناة توزيع واحدة فقط للعمل ، فلديك عمل رائع. إذا حاولت عدة مرات ولكنك لم تثمر ، فقد انتهيت.

البيع لغير العملاء

تحتاج شركتك إلى بيع أكثر من منتجها. يجب عليك أيضًا بيع شركتك للموظفين والمستثمرين. هناك نسخة "الموارد البشرية" من الكذبة القائلة بأن المنتجات الرائعة تبيع نفسها: "هذه الشركة جيدة جدًا لدرجة أن الناس سوف يطالبون بالانضمام إليها". وهناك أيضًا نسخة لجمع التبرعات: "هذه الشركة رائعة جدًا لدرجة أن المستثمرين سيطرقون بابنا للاستثمار".

الصراخ والجنون أمران حقيقيان للغاية ، لكنهما نادرًا ما يحدثان دون تجنيد محسوب ونزعة تحت السطح.

يعد بيع شركتك لوسائل الإعلام جزءًا ضروريًا من بيعها لأي شخص آخر. غالبًا ما يرتكب المهووسون الذين لا يثقون بوسائل الإعلام بشكل غريزي خطأ محاولة تجاهلها. ولكن مثلما لا تتوقع أبدًا أن يشتري الناس منتجًا متميزًا لمجرد مزاياه الواضحة دون أي استراتيجية توزيع ، يجب ألا تفترض أبدًا أن الناس سوف يعجبون بشركتك بدون استراتيجية علاقات عامة. حتى إذا كان منتجك المحدد لا يحتاج إلى عرض إعلامي لاكتساب العملاء لأن لديك استراتيجية توزيع فيروسية ، يمكن للصحافة أن تساعد في جذب المستثمرين والموظفين. أي موظف محتمل يستحق التوظيف سيبذل قصارى جهده ؛ ما يجده أو لا يجده عندما يبحث في جوجل ، ستكون حاسمًا لنجاح شركتك.

كل شخص يبيع

قد يرغب المهووسون في تجاهل التوزيع وإبعاد الباعة إلى كوكب آخر. كل منا يريد أن نصدق أننا اتخذنا قراراتنا بأنفسنا ، وأن المبيعات لا تفيدنا. ولكن هذا ليس صحيحا. كل شخص لديه منتج لبيعه -بغض النظر عما إذا كنت موظفًا أو مؤسسًا أو مستثمرًا. هذا صحيح حتى لو كانت شركتك تتكون من أنت وجهاز الكمبيوتر الخاص بك فقط. انظر حولك. إذا كنت لا ترى أي مندوبي مبيعات ، فأنت مندوب المبيعات.

الرجل والآلة

مع ركود الصناعات الناضجة ، تقدمت تكنولوجيا المعلومات بسرعة كبيرة

أصبح الآن مرادفًا لـ "التكنولوجيا" نفسها. اليوم ، يتمتع أكثر من 1.5 مليار شخص بالوصول الفوري إلى المعرفة العالمية باستخدام أجهزة بحجم الجيب. يتمتع كل هاتف من الهواتف الذكية اليوم بقوة معالجة أكبر بآلاف المرات من أجهزة الكمبيوتر التي وجهت رواد الفضاء إلى القمر. وإذا استمر قانون مور على قدم وساق ، فستكون حواسيب الغد أكثر قوة.

تتمتع أجهزة الكمبيوتر بالفعل بالقوة الكافية لتتفوق على الأشخاص في الأداء في الأنشطة التي اعتدنا أن نفكر فيها على أنها إنسان مميز. في عام ، 1997 هزم ديب بلو من شركة آي بي إم بطل العالم للشطرنج جاري كاسباروف. استسلم كين جينينغز ، أفضل متسابق في Jeopardy! إلى Watson من IBM في عام 2011. وسيارات Google ذاتية القيادة موجودة بالفعل على طرق كاليفورنيا اليوم. لا يحتاج ديل إيرنهاردت جونيور إلى الشعور بالتهديد من قبلهم ، لكن صحيفة الغارديان تخشى (نيابة عن ملايين السائقين وسائقي سيارات الأجرة في العالم) من أن السيارات ذاتية القيادة "يمكن أن تقود الموجة التالية من البطالة".

يتوقع الجميع أن تقوم أجهزة الكمبيوتر بعمل المزيد في المستقبل -أكثر بكثير مما يتساءل البعض: بعد 30 عامًا من الآن ، هل سيتبقى أي شيء يقوم به الناس؟
أعلن مارك أندريسن ، صاحب رأس المال المغامر ، بلهجة حتمية: "البرمجيات تلتهم العالم". يبدو VC Andy Kessler مبتهجًا تقريبًا عندما يوضح أن أفضل طريقة لتحقيق الإنتاجية هي "التخلص من الأشخاص". اتخذت فوربس موقفا أكثر قلقا عندما سألت القراء: هل ستحل محلك آلة؟

يمكن أن يبدو المستقبليون وكأنهم يأملون أن تكون الإجابة نعم. يشعر Luddites بالقلق الشديد بشأن استبدالهم لدرجة أنهم يفضلون التوقف عن بناء تقنية جديدة تمامًا. لا يشكك أي من الجانبين في الفرضية القائلة بأن أجهزة الكمبيوتر الأفضل ستحل بالضرورة محل العاملين البشريين. لكن هذا الافتراض خاطئ: أجهزة الكمبيوتر مكملة للبشر وليست بدائل. سيتم بناء الشركات الأكثر قيمة في العقود القادمة من قبل رواد الأعمال الذين يسعون إلى تمكين الناس بدلاً من محاولة جعلهم عفا عليهم الزمن.

الاستبدال مقابل. التكامل

قبل خمسة عشر عامًا ، كان العمال الأمريكيون قلقين بشأن المنافسة من البدائل المكسيكية الرخيصة. وكان هذا منطقيًا ، لأن البشر يمكنهم حقًا أن يحلوا محل بعضهم البعض. يعتقد الناس اليوم أنهم يستطيعون سماع "صوت الامتصاص العملاق" لروس بيروت مرة أخرى ، لكنهم يعودون إلى مزارع الخوادم في مكان ما في تكساس بدلاً من المصانع ذات الأسعار المنخفضة في تيخوانا. يخشى الأمريكيون التكنولوجيا في المستقبل القريب لأنهم يرونها إعادة عرض لعولمة الماضي القريب.

لكن الأوضاع مختلفة للغاية: فالناس يتنافسون على الوظائف والموارد ؛ أجهزة الكمبيوتر تتنافس على أي منهما.

العولمة تعني الإحلال

عندما حذر بيروت من المنافسة الأجنبية ، بشر كل من جورج إتش دبليو بوش وبيل كلينتون بإنجيل التجارة الحرة: بما أن كل شخص لديه قوة نسبية في وظيفة معينة ، نظريًا ، يضاعف الاقتصاد ثروته عندما يتخصص الناس وفقًا لمزاياهم ثم يتاجرون مع بعضها البعض. من الناحية العملية ، ليس من الواضح بشكل لا لبس فيه إلى أي مدى نجحت التجارة الحرة ، بالنسبة للعديد من العمال على الأقل. تكون المكاسب من التجارة أكبر عندما يكون هناك تباين كبير في الميزة النسبية ، لكن العرض العالمي للعمال المستعدين للقيام بمهام متكررة مقابل أجر ضئيل للغاية كبير للغاية.

الناس لا يتنافسون فقط لتوفير العمالة ؛ كما أنهم يطلبون نفس الموارد. بينما استفاد المستهلكون الأمريكيون من الوصول إلى الألعاب والمنسوجات الرخيصة من الصين ، فقد اضطروا إلى دفع أسعار أعلى للبنزين الذي رغب فيه الملايين من سائقي السيارات الصينيين. سواء أكان الناس يأكلون زعانف القرش في شنغهاي أو سندويشات التاكو في سان دييغو ، فإنهم جميعًا بحاجة إلى الطعام ويحتاجون جميعًا إلى مأوى.

والرغبة لا تتوقف عند الكفاف -سيطلب الناس المزيد مع استمرار العولمة. والآن بعد أن تمكن ملايين الفلاحين الصينيين أخيرًا من التمتع بإمدادات آمنة من السعرات الحرارية الأساسية ، فإنهم يريدون أن يأتي المزيد منها من لحم الخنزير بدلاً من الحبوب فقط. إن تقارب الرغبة أكثر وضوحًا في القمة: كل الأوليغارشية لها نفس الذوق في كريستال ، من بطرسبورغ إلى بيونغ يانغ.

التكنولوجيا تعني التكامل

فكر الآن في احتمالية المنافسة من أجهزة الكمبيوتر بدلاً من المنافسة من قبل العاملين البشريين. من ناحية العرض ، تختلف أجهزة الكمبيوتر كثيرًا عن الأشخاص أكثر من اختلاف أي شخصين عن بعضهما البعض: الرجال والآلات جيدون في أشياء مختلفة تمامًا. الناس لديهم النية -نحن نضع الخطط ونتخذ القرارات في المواقف المعقدة.

نحن أقل كفاءة في فهم الكميات الهائلة من البيانات. إن أجهزة الكمبيوتر هي عكس ذلك تمامًا: فهي تتفوق في معالجة البيانات بكفاءة ، لكنها تكافح لإصدار أحكام أساسية من شأنها أن تكون بسيطة لأي إنسان.

لفهم حجم هذا التباين ، ضع في اعتبارك مشروعًا آخر لإحلال الكمبيوتر مقابل الإنسان من .Googleفي عام ، 2012 احتل أحد حواسيبهم الفائقة عناوين الأخبار عندما تعلم التعرف على قطة بدقة ٪75بعد مسح 10ملايين صورة مصغرة من مقاطع فيديو .YouTubeيبدو هذا مثيرًا للإعجاب -حتى تتذكر أن طفلًا يبلغ من العمر أربع سنوات في المتوسط يمكنه فعل ذلك بلا عيب. عندما يتفوق جهاز كمبيوتر محمول رخيص على أذكى علماء الرياضيات في بعض المهام ، ولكن حتى الكمبيوتر الفائق الذي يحتوي على 16000وحدة معالجة مركزية لا يمكنه التغلب على طفل في الآخرين ، يمكنك معرفة أن البشر وأجهزة الكمبيوتر ليست فقط أكثر أو أقل قوة من بعضها البعض -إنهما مختلفان بشكل قاطع .

	SUPPLY (of labor)	DEMAND (for resources)
GLOBALIZATION (other humans)	Substitution: "The world is flat."	Mimetic consumer competition
TECHNOLOGY (better computers)	Mostly complementary	Machines don't demand: all value goes to people

الاختلافات الصارخة بين الإنسان والآلة تعني أن المكاسب من العمل مع أجهزة الكمبيوتر أعلى بكثير من المكاسب من التجارة مع الآخرين

الناس. نحن لا نتاجر بأجهزة الكمبيوتر أكثر مما نتاجر بالماشية أو المصابيح. وهذه هي النقطة: أجهزة الكمبيوتر هي أدوات وليست منافسة.
الاختلافات أعمق في جانب الطلب. على عكس الأشخاص في البلدان الصناعية ، لا تتوق أجهزة الكمبيوتر إلى المزيد من الأطعمة الفاخرة أو الفيلات المطلة على الشاطئ في كاب فيرات ؛ كل ما يحتاجونه هو كمية رمزية من الكهرباء ، والتي ليسوا أذكياء بما يكفي ليريدوها. عندما نصمم تقنية كمبيوتر جديدة للمساعدة في حل المشكلات ، نحصل على جميع مكاسب الكفاءة لشريك تجاري شديد التخصص دون الحاجة إلى التنافس معه على الموارد.

من المفهوم بشكل صحيح ، أن التكنولوجيا هي الطريقة الوحيدة لنا للهروب من المنافسة في عالم يتحول إلى العولمة. عندما تصبح أجهزة الكمبيوتر أكثر قوة ، فإنها لن تكون بدائل للبشر: ستكون مكملة.

الأعمال التكميلية

إن التكامل بين أجهزة الكمبيوتر والبشر ليس مجرد حقيقة على نطاق واسع.
إنه أيضًا الطريق إلى بناء مشروع تجاري عظيم. لقد فهمت هذا من تجربتي في .PayPalفي منتصف عام ، 2000كنا قد نجونا من انهيار الإنترنت وكنا ننمو بسرعة ، لكننا واجهنا مشكلة كبيرة واحدة: كنا نخسر ما يزيد عن 10ملايين دولار بسبب الاحتيال على بطاقات الائتمان كل شهر. نظرًا لأننا كنا نعالج مئات أو حتى آلاف المعاملات في الدقيقة ، لم نتمكن من مراجعة كل منها -فلا يمكن لفريق مراقبة الجودة البشرية العمل بهذه السرعة.

لذلك فعلنا ما ستفعله أي مجموعة من المهندسين: حاولنا أتمتة الحل. أولاً ، قام ماكس ليفشين بتجميع فريق النخبة من علماء الرياضيات لدراسة عمليات النقل الاحتيالية بالتفصيل. ثم أخذنا ما تعلمناه وكتبنا برنامجًا لتحديد وإلغاء المعاملات الزائفة تلقائيًا في الوقت الفعلي. لكن سرعان ما أصبح واضحًا أن هذا النهج لن ينجح أيضًا: بعد ساعة أو ساعتين ، سوف يمسك اللصوص ويغيرون تكتيكاتهم. كنا نتعامل مع عدو متكيف ، ولا يمكن لبرنامجنا التكيف مع الاستجابة.

خدعت مراوغات المحتالين التكيفية خوارزميات الاكتشاف التلقائي لدينا ، لكننا وجدنا أنها لم تخدع محللينا البشريين بهذه السهولة. لذا أعاد ماكس ومهندسيه كتابة البرنامج لاتباع نهج هجين: سيقوم الكمبيوتر بوضع علامة على أكثر المعاملات المشبوهة على واجهة مستخدم جيدة التصميم ، وسيصدر المشغلون البشريون الحكم النهائي فيما يتعلق بشرعيتها.
بفضل هذا النظام الهجين -أطلقنا عليه اسم "إيغور" على اسم المحتال الروسي الذي تفاخر بأننا لن نتمكن من إيقافه مطلقًا -قمنا بتحويل أول أرباح ربع سنوية في الربع الأول من عام 2002(مقابل خسارة ربع سنوية قدرها 29.3مليون دولار قبل عام واحد). سألنا مكتب التحقيقات الفيدرالي إذا كنا سنسمح لهم باستخدام إيغور للمساعدة في اكتشاف الجرائم المالية. وكان ماكس قادرًا على التباهي ، بشكل كبير ولكن بصدق ، بأنه "شيرلوك هولمز من الإنترنت تحت الأرض."

مكّن هذا النوع من التعايش بين الإنسان والآلة PayPalمن البقاء في مجال الأعمال ، الأمر الذي مكّن بدوره مئات الآلاف من الشركات الصغيرة من قبول المدفوعات التي يحتاجونها للازدهار على الإنترنت. لم يكن أي من ذلك ممكنًا بدون حل الإنسان والآلة -على الرغم من أن معظم الناس لن يروه أو حتى يسمعوا عنه.

واصلت التفكير في هذا بعد أن قمنا ببيع PayPalفي عام :2002إذا كان بإمكان البشر وأجهزة الكمبيوتر معًا تحقيق نتائج أفضل بشكل كبير مما يمكن لأي منهما تحقيقه بمفرده ، فما هي الأعمال القيمة الأخرى التي يمكن بناؤها على هذا المبدأ الأساسي؟
في العام التالي ، عرضت على أليكس كارب ، زميل الدراسة القديم في جامعة ستانفورد ، وستيفن كوهين ، مهندس البرمجيات ، فكرة جديدة لبدء التشغيل: سنستخدم الإنسان-

نهج الكمبيوتر المختلط من نظام أمان PayPal لتحديد الشبكات الإرهابية والاحتيال المالي. كنا نعلم بالفعل أن مكتب التحقيقات الفيدرالي مهتم ، وفي عام 2004 أسسنا شركة Palantir ، وهي شركة برمجيات تساعد الناس على استخلاص البصيرة من مصادر مختلفة للمعلومات. الشركة في طريقها إلى حجز مبيعات بقيمة مليار دولار في عام 2014 ، وقد وصفت فوربس برنامج Palantir بأنه "التطبيق القاتل" لدوره المشاع في مساعدة الحكومة على تحديد موقع أسامة بن لادن.

ليس لدينا تفاصيل نشاركها من تلك العملية ، لكن يمكننا القول أنه لا الذكاء البشري وحده ولا أجهزة الكمبيوتر وحدها ستكون قادرة على جعلنا آمنين.
تتخذ أكبر وكالتين للتجسس في أمريكا نهجين معاكسين: وكالة المخابرات المركزية يديرها جواسيس يميزون البشر. وكالة الأمن القومي يديرها جنرالات يعطون الأولوية لأجهزة الكمبيوتر. يتعين على محللي وكالة المخابرات المركزية أن يخوضوا ضجيجًا كبيرًا بحيث يصعب تحديد أخطر التهديدات. يمكن لأجهزة الكمبيوتر التابعة لوكالة الأمن القومي معالجة كميات هائلة من البيانات ، لكن الأجهزة وحدها لا تستطيع تحديد ما إذا كان شخص ما يخطط لعمل إرهابي.

تهدف Palantir إلى تجاوز هذه التحيزات المتعارضة: تحلل برمجياتها البيانات التي تغذيها الحكومة - سجلات الهاتف لرجال الدين المتطرفين في اليمن أو الحسابات المصرفية المرتبطة بنشاط الخلايا الإرهابية ، على سبيل المثال - وتكشف عن الأنشطة المشبوهة لمحلل مدرب لمراجعتها.

بالإضافة إلى المساعدة في العثور على الإرهابيين ، تمكن المحللون الذين يستخدمون برنامج Palantir من التنبؤ بالمكان الذي يزرع فيه المتمردون العبوات الناسفة في أفغانستان ؛ مقاضاة قضايا التداول من الداخل رفيعة المستوى ؛ إزالة أكبر حلقة لاستغلال الأطفال في المواد الإباحية في العالم ؛ دعم مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها في مكافحة تفشي الأمراض المنقولة عن طريق الأغذية ؛ وحفظ كل من البنوك التجارية والحكومية مئات الملايين من الدولارات سنويًا من خلال كشف الاحتيال المتقدم.

جعلت البرامج المتقدمة هذا ممكنًا ، ولكن الأهم من ذلك كان المحللين البشريين والمدعين العامين والعلماء والمهنيين الماليين الذين بدون مشاركتهم النشطة كان البرنامج غير مفيد.

فكر فيما يفعله المحترفون في وظائفهم اليوم. يجب أن يكون المحامون قادرين على صياغة حلول للمشاكل الشائكة بعدة طرق مختلفة - يتغير الملعب اعتمادًا على ما إذا كنت تتحدث إلى عميل أو مستشار معارض أو قاض. يحتاج الأطباء إلى الجمع بين الفهم السريري والقدرة على إيصاله إلى المرضى غير الخبراء. والمعلمون الجيدون ليسوا مجرد خبراء في تخصصاتهم: يجب عليهم أيضًا فهم كيفية تكييف تعليماتهم وفقًا لاهتمامات الأفراد المختلفة وأنماط التعلم. قد تتمكن أجهزة الكمبيوتر من القيام ببعض هذه المهام ، لكن لا يمكنها الجمع بينها بشكل فعال. لن تحل التكنولوجيا الأفضل في القانون والطب والتعليم محل المهنيين ؛ سيسمح لهم بفعل المزيد.

لقد فعل LinkedIn هذا بالضبط لموظفي التوظيف. عندما تم تأسيس LinkedIn في

، 2003لم يقوموا باستطلاع آراء المجندين للعثور على نقاط الألم المنفصلة التي تحتاج إلى الإغاثة. ولم يحاولوا كتابة برامج من شأنها أن تحل محل المجندين بشكل مباشر.
التوظيف هو جزء من العمل التحري والمبيعات الجزئية: عليك فحص تاريخ المتقدمين وتقييم دوافعهم وتوافقهم وإقناع الواعدين بالانضمام إليك. سيكون من المستحيل استبدال جميع هذه الوظائف بجهاز كمبيوتر بشكل فعال. بدلاً من ذلك ، شرع LinkedInفي تغيير طريقة قيام المجندين بوظائفهم. اليوم ، يستخدم أكثر من ٪97من مسؤولي التوظيف LinkedIn ووظائفه القوية للبحث والتصفية لتحديد المرشحين للوظائف ، كما تخلق الشبكة قيمة لمئات الملايين من المهنيين الذين يستخدمونها لإدارة علاماتهم التجارية الشخصية. إذا حاول LinkedInببساطة استبدال مسؤولي التوظيف بالتكنولوجيا ، فلن يكون لديهم عمل اليوم.

إيديولوجية علوم الكمبيوتر

لماذا يفتقد الكثير من الناس قوة التكامل؟ يبدأ في المدرسة.
يميل مهندسو البرمجيات إلى العمل في مشاريع تحل محل الجهود البشرية لأن هذا ما تم تدريبهم على القيام به.
الأكاديميون يصنعون سمعتهم من خلال البحث المتخصص ؛ هدفهم الأساسي هو نشر الأوراق ، والنشر يعني احترام حدود تخصص معين. بالنسبة لعلماء الكمبيوتر ، هذا يعني تقليص القدرات البشرية إلى مهام متخصصة يمكن تدريب أجهزة الكمبيوتر على التغلب عليها واحدة تلو الأخرى.

ما عليك سوى إلقاء نظرة على أحدث المجالات في علوم الكمبيوتر اليوم. يستحضر مصطلح "التعلم الآلي" صور الاستبدال ، ويبدو أن معززاته يؤمنون بإمكانية تعليم أجهزة الكمبيوتر لأداء أي مهمة تقريبًا ، طالما أننا نوفر لهم بيانات تدريب كافية. شهد أي مستخدم لـ Netflixأو Amazonنتائج التعلم الآلي بشكل مباشر: تستخدم الشركتان الخوارزميات للتوصية بالمنتجات بناءً على سجل العرض والشراء. قم بتزويدهم بمزيد من البيانات وستصبح التوصيات أفضل من أي وقت مضى. تعمل خدمة الترجمة من Googleبالطريقة نفسها ، حيث تقدم ترجمات تقريبية ولكنها قابلة للخدمة إلى أي لغة من اللغات الثمانين التي يدعمها -ليس لأن البرنامج يفهم لغة الإنسان ، ولكن لأنه استخرج أنماطًا من خلال التحليل الإحصائي لمجموعة ضخمة من النصوص.

الكلمة الطنانة الأخرى التي تلخص التحيز تجاه الاستبدال هي "البيانات الضخمة".
تتمتع شركات اليوم بشهية نهم للحصول على البيانات ، معتقدة خطأً أن المزيد من البيانات يخلق دائمًا قيمة أكبر. لكن البيانات الضخمة عادة ما تكون بيانات غبية.
يمكن لأجهزة الكمبيوتر أن تجد أنماطًا مراوغة للبشر ، لكنها لا تعرف كيفية مقارنة الأنماط من مصادر مختلفة أو كيفية تفسير السلوكيات المعقدة.
لا يمكن أن تأتي الرؤى القابلة للتنفيذ إلا من محلل بشري (أو من نوع

الذكاء الاصطناعي المعمم الموجود فقط في الخيال العلمي).
لقد تركنا أنفسنا مفتونين بالبيانات الضخمة فقط لأننا أغربنا التكنولوجيا. نحن معجبون بالمنجزات الصغيرة التي أنجزتها أجهزة الكمبيوتر وحدها ، لكننا نتجاهل الإنجازات الكبيرة من التكامل لأن المساهمة البشرية تجعلها أقل غرابة. يعد Watson و Deep Blue وخوارزميات التعلم الآلي الأفضل من أي وقت مضى رائعة. لكن الشركات الأكثر قيمة في المستقبل لن تسأل عن المشكلات التي يمكن حلها باستخدام أجهزة الكمبيوتر وحدها. بدلاً من ذلك ، سوف يسألون: كيف يمكن لأجهزة الكمبيوتر أن تساعد البشر في حل المشكلات الصعبة؟

أجهزة الكمبيوتر الأكثر ذكاءً من أي وقت مضى: صديق أم FOE؟

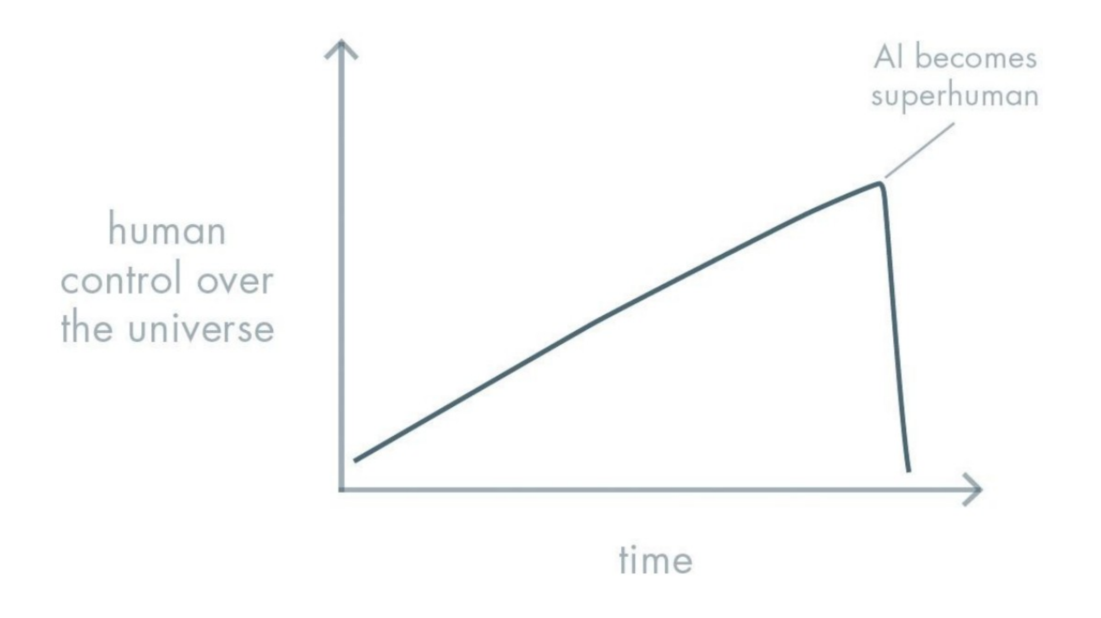
مستقبل الحوسبة مليء بالضرورة بالمجهول. أصبح من المألوف رؤية ذكاء الروبوت المجسم الأكثر ذكاءً مثل Siri و Watson كنذير للأشياء القادمة ؛ بمجرد أن تجيب أجهزة الكمبيوتر على جميع أسئلتنا ، ربما يسألون لماذا يجب أن تظل تابعة لنا على الإطلاق.

تسمى نقطة النهاية المنطقية لهذا التفكير البديل "الذكاء الاصطناعي القوي": أجهزة الكمبيوتر التي تتفوق على البشر في كل بُعد مهم. بالطبع ، فإن Luddites مرعوبون من الاحتمال. حتى أنه يجعل المستقبليين غير مرتاحين قليلاً ؛ ليس من الواضح ما إذا كان الذكاء الاصطناعي القوي سينقذ البشرية أم سيهلكها.

من المفترض أن تزيد التكنولوجيا من إتقاننا للطبيعة وتقليل دور الصدفة في حياتنا ؛ إن بناء أجهزة كمبيوتر أكثر ذكاءً من البشر يمكن أن يعيد الفرصة بالفعل للانتقام. الذكاء الاصطناعي القوي يشبه بطاقة اليانصيب الكونية: إذا فزنا ، نحصل على المدينة الفاضلة ؛ إذا خسرنا ، فإن Skynet يستبدلنا من الوجود.

ولكن حتى لو كان الذكاء الاصطناعي القوي احتمالاً حقيقيًا وليس لغزًا لا يمكن التغلب عليه ، فلن يحدث ذلك في أي وقت قريب: الاستبدال بأجهزة الكمبيوتر هو مصدر قلق للقرن الثاني والعشرين. لا ينبغي أن تمنعنا المخاوف غير المحددة بشأن المستقبل البعيد من وضع خطط محددة اليوم. يدعي Luddites أننا لا ينبغي أن نبني أجهزة الكمبيوتر التي قد تحل محل الناس في يوم من الأيام. يجادل المستقبليون المجنون بأننا يجب أن نفعل ذلك. هذان الموقفان يستبعد أحدهما الآخر ، لكنهما ليسا شاملين: هناك متسع بينهما للأشخاص العاقلين لبناء عالم أفضل إلى حد كبير في العقود المقبلة. نظرًا لأننا نجد طرقًا جديدة لاستخدام أجهزة الكمبيوتر ، فلن يتحسنوا فقط في أنواع الأشياء التي يقوم بها الأشخاص بالفعل ؛ سيساعدوننا على فعل ما لم يكن من الممكن تخيله من قبل.

THE FUTURE OF STRONG AI?



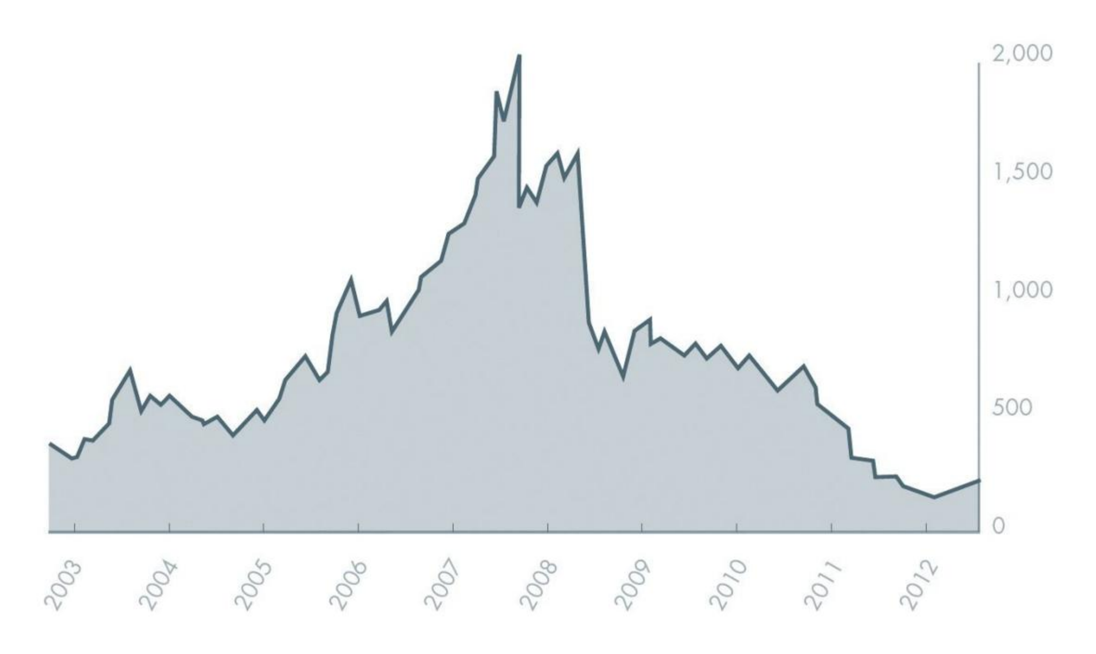
رؤية اللون الأخضر

في بداية القرن الحادي والعشرين ، اتفق الجميع على أن الشيء الكبير التالي كان نظيفًا

تكنولوجيا. يجب أن يكون الأمر كذلك: في بكين ، أصبح الضباب الدخاني سيئًا للغاية لدرجة أن الناس لا يستطيعون رؤيته من مبنى إلى آخر -حتى أن التنفس كان يمثل خطرًا على الصحة.
كانت بنغلاديش ، بآبار المياه المليئة بالزرنيخ ، تعاني مما وصفته صحيفة نيويورك تايمز بأنه "أكبر تسمم جماعي في التاريخ". في الولايات المتحدة ، قيل إن إعصاري إيفان وكاترينا هما نذير للدمار القادم من الاحتباس الحراري. لقد ناشدنا آل غور أن نواجه هذه المشاكل "بالإلحاح والعزم اللذين لم نشهدهما سابقًا إلا عندما حشدت الدول للحرب".

أصبح الناس مشغولين: بدأ رواد الأعمال الآلاف من شركات التكنولوجيا النظيفة ، وضخ المستثمرون فيها أكثر من 50 مليار دولار. هكذا بدأ السعي لتطهير العالم.

لم تنجح. بدلاً من كوكب أكثر صحة ، حصلنا على فقاعة ضخمة للتكنولوجيا النظيفة. سوليندرا هي الشبح الأخضر الأكثر شهرة ، لكن معظم شركات التكنولوجيا النظيفة حققت نتائج كارثية مماثلة -أكثر من 40شركة مصنعة للطاقة الشمسية خرجت من العمل أو تقدمت بطلب للإفلاس في عام 2012وحده. يُظهر المؤشر الرئيسي لشركات الطاقة البديلة الانكماش الدراماتيكي للفقاعة:



لماذا فشلت التكنولوجيا النظيفة؟ يعتقد المحافظون أنهم يعرفون الإجابة بالفعل: بمجرد أن أصبحت الطاقة الخضراء أولوية بالنسبة للحكومة ، تم تسميمها. ولكن كانت هناك بالفعل (ولا تزال) أسبابًا جيدة لجعل الطاقة أولوية.

وحقيقة التكنولوجيا النظيفة أكثر تعقيدًا وأهم من فشل الحكومة. تحطمت معظم شركات التكنولوجيا النظيفة لأنها أهملت واحدًا أو أكثر من الأسئلة السبعة التي يجب على كل شركة الإجابة عنها:

.1السؤال الهندسي

هل يمكنك إنشاء تقنية متطورة بدلاً من التحسينات التدريجية؟

.2مسألة التوقيت

هل الآن هو الوقت المناسب لبدء عملك الخاص؟

.3سؤال الاحتكار

هل تبدأ بحصة كبيرة من سوق صغير؟

.4سؤال الناس

هل لديك الفريق المناسب؟

5.سؤال التوزيع

هل لديك طريقة ليس فقط لإنشاء منتجك ولكن تسليمه؟

6.سؤال المتانة هل سيكون وضعك في السوق قابلاً للدفاع عنه بعد 10و 20عامًا في المستقبل؟

7.السؤال السري

هل حددت فرصة فريدة لا يراها الآخرون؟

لقد ناقشنا هذه العناصر من قبل. مهما كانت مجال عملك ، يجب أن تتناول أي خطة عمل رائعة كل واحدة منها. إذا لم تكن لديك إجابات جيدة على هذه الأسئلة ، فستواجه الكثير من "الحظ السيئ" وسيفشل عملك. إذا جمعت السبعة ، فستتقن الثروة وتنجح. حتى الحصول على خمسة أو ستة صحيح قد ينجح. لكن الشيء المذهل في فقاعة التكنولوجيا النظيفة هو أن الناس كانوا يؤسسون شركات بدون إجابات جيدة -وهذا يعني الأمل في حدوث معجزة.

من الصعب أن تعرف بالضبط سبب فشل أي شركة تقنية نظيفة بعينها ، نظرًا لأن جميعهم تقريبًا ارتكبوا العديد من الأخطاء الجسيمة. ولكن نظرًا لأن أيًا من هذه الأخطاء كافٍ لتدمير شركتك ، فمن الجدير مراجعة بطاقة الأداء الخاسرة الخاصة بالتكنولوجيا النظيفة بمزيد من التفصيل.

السؤال الهندسي

يجب أن يكون لدى شركة التكنولوجيا العظيمة تكنولوجيا مملوكة لها ترتيب من حيث الحجم أفضل من أقرب بديل لها.
لكن شركات التكنولوجيا النظيفة نادرًا ما أنتجت تحسينات مضاعفة ، ناهيك عن 10 أضعاف. في بعض الأحيان كانت عروضهم في الواقع أسوأ من المنتجات التي سعوا لاستبدالها. طور سوليندرا خلايا شمسية أسطوانية جديدة ، ولكن بالنسبة للتقريب الأول ، فإن الخلايا الأسطوانية هي فقط 1 / بنفس كفاءة الخلايا المسطحة - فهي ببساطة لا تتلقى نفس القدر من ضوء الشمس المباشر. حاولت الشركة تصحيح هذا النقص باستخدام المرايا لتعكس المزيد من ضوء الشمس لتصل إلى قيعان الألواح ، لكن من الصعب التعافي من نقطة بداية متدنية بشكل جذري.

يجب أن تسعى الشركات لتحقيق أفضل 10 أضعاف لأن مجرد التحسينات الإضافية غالبًا ما تؤدي إلى عدم وجود تحسين على الإطلاق للمستخدم النهائي.
لنفترض أنك طورت توربينًا جديدًا للرياح يكون أكثر كفاءة بنسبة 20٪ من أي تقنية موجودة - عندما تختبرها في المختبر. يبدو هذا جيدًا في البداية ، لكن نتيجة المختبر لن تبدأ في تعويض النفقات والمخاطر التي يواجهها أي منتج جديد في العالم الحقيقي. وحتى إذا كان نظامك حقًا أفضل بنسبة 20٪ على الإنترنت للعميل الذي يشتريه ، فإن الناس معتادون على الادعاءات المبالغ فيها بحيث ستواجه شكوكًا عندما تحاول بيعه.

فقط عندما يكون منتجك أفضل بـ 10x ، يمكنك أن تقدم للعميل تفوقًا شفافًا.

السؤال الزمني

عمل رواد الأعمال في Cleantech بجد لإقناع أنفسهم بأن الساعة المحددة قد حانت. عندما أعلن عن شركته الجديدة في عام 2008 ، صرح أندرو ويلسون ، الرئيس التنفيذي لشركة SpectraWatt ، أن "صناعة الطاقة الشمسية شبيهة بما كانت عليه صناعة المعالجات الدقيقة في أواخر السبعينيات. هناك الكثير مما يجب اكتشافه وتحسينه ." الجزء الثاني كان صحيحًا ، لكن تشبيه المعالج الدقيق كان بعيدًا جدًا. منذ أن تم بناء أول معالج دقيق في عام 1970 ، تقدمت الحوسبة ليس فقط بسرعة ولكن بشكل كبير. انظر إلى تاريخ إصدار منتجات إنتل المبكر:

Generation	Processor Model	Year
4-bit	4004	1971
8-bit	8008	1972
16-bit	8086	1978
32-bit	iAPX 432	1981

على النقيض من ذلك ، تم إنشاء أول خلية شمسية من السيليكون بواسطة Bell Labs في عام 1954 - قبل أكثر من نصف قرن من بيان ويلسون الصحفي. تحسنت كفاءة الخلايا الكهروضوئية في العقود التالية ، ولكن ببطء وخطي: كانت كفاءة خلية بيل الشمسية الأولى حوالي 6٪ ؛ لا خلايا السليكون البلورية الحالية ولا خلايا الأغشية الرقيقة الحديثة قد تجاوزت 25٪ من الكفاءة في هذا المجال. كانت هناك القليل من التطورات الهندسية في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين للإشارة إلى الإقلاع الوشيك.

يمكن أن يكون الدخول في سوق بطيء الحركة استراتيجية جيدة ، ولكن فقط إذا كانت لديك خطة محددة وواقعية لتوليها.
كانت شركات التكنولوجيا النظيفة الفاشلة

لا أحد.

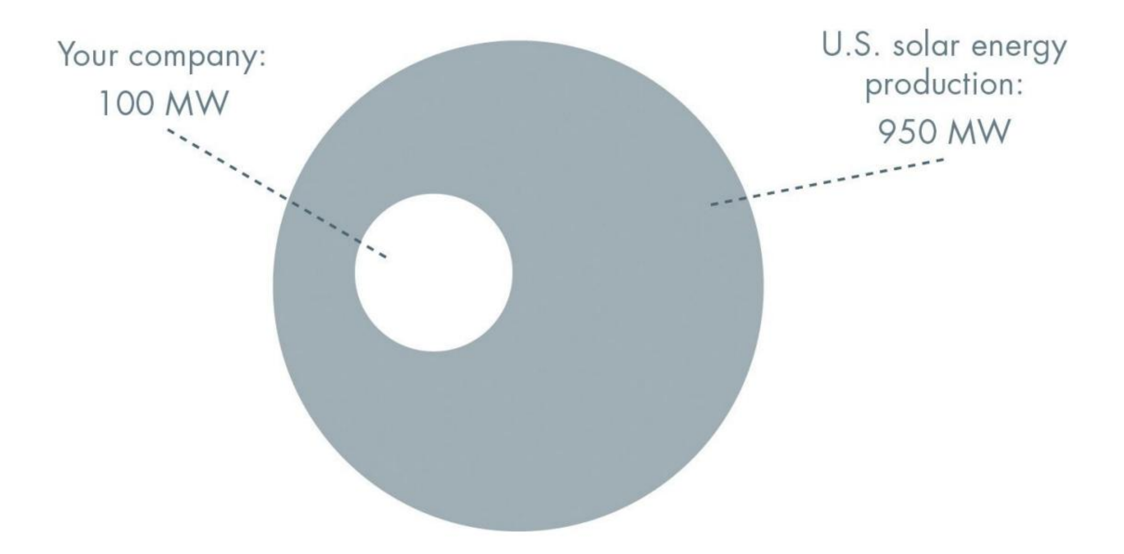
سؤال الاحتكار

في عام ، 2006أعلن المستثمر التكنولوجي الملياردير جون دوير أن "الأخضر هو الأحمر والأبيض والأزرق الجديد". كان يمكن أن يتوقف عند "الأحمر". كما قال دوير نفسه ، "الأسواق بحجم الإنترنت بمليارات الدولارات. أسواق الطاقة في التريليونات ."ما لم يقله هو أن الأسواق الضخمة التي تبلغ قيمتها تريليون دولار تعني منافسة دموية لا ترحم. ردد آخرون صدى دوير مرارًا وتكرارًا: في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، استمعت إلى العشرات من رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا النظيفة الذين بدأوا عروض بوربوينت وردية بشكل خيالي مع حكايات حقيقية للغاية عن أسواق تبلغ قيمتها تريليون دولار -كما لو كان ذلك شيئًا جيدًا.

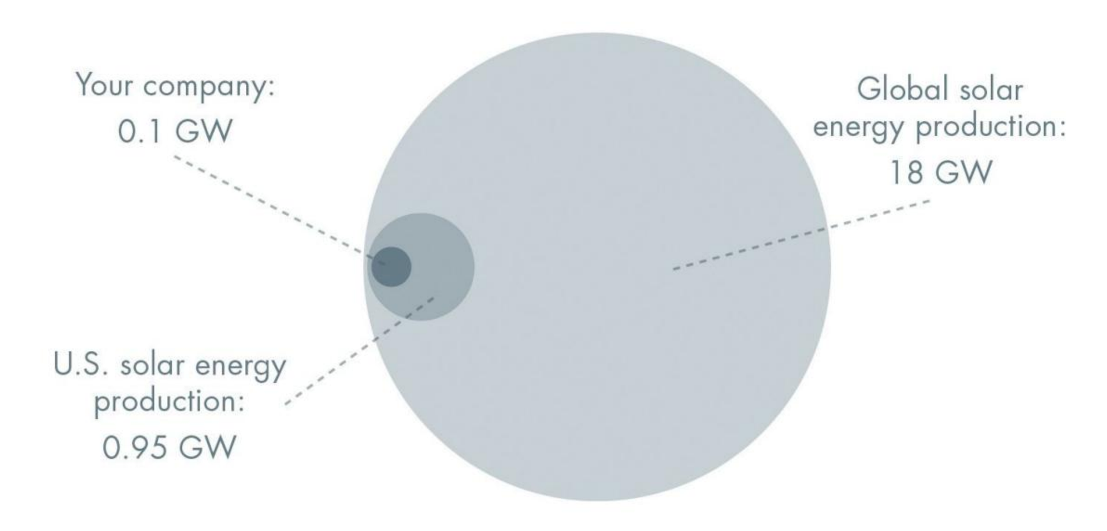
أكد المسؤولون التنفيذيون في Cleantechعلى مكافأة سوق الطاقة الكبيرة بما يكفي لجميع القادمين ، لكن كل واحد منهم يعتقد عادةً أن شركته الخاصة لديها ميزة. في عام ، 2006اعترف ديف بيرس ، الرئيس التنفيذي لشركة MiaSolé المصنعة للطاقة الشمسية ، أمام لجنة بالكونجرس أن شركته كانت مجرد واحدة من عدة شركات ناشئة "قوية جدًا" تعمل على نوع معين من تطوير الخلايا الشمسية ذات الأغشية الرقيقة.

بعد دقائق ، توقع بيرس أن تصبح مياسولي "أكبر منتج للخلايا الشمسية ذات الأغشية الرقيقة في العالم" في غضون عام واحد. لم يحدث ذلك ، لكنه ربما لم يساعدهم على أي حال: الغشاء الرقيق هو مجرد واحد من أكثر من عشرة أنواع من الخلايا الشمسية. لن يهتم العملاء بأي تقنية معينة ما لم تحل مشكلة معينة بطريقة متفوقة. وإذا لم تستطع احتكار حل فريد لسوق صغير ، فستواجه منافسة شرسة. هذا ما حدث لـ ، MiaSoléالتي تم الاستحواذ عليها في عام 2013مقابل مئات الملايين من الدولارات أقل مما وضعه مستثمروها في الشركة.

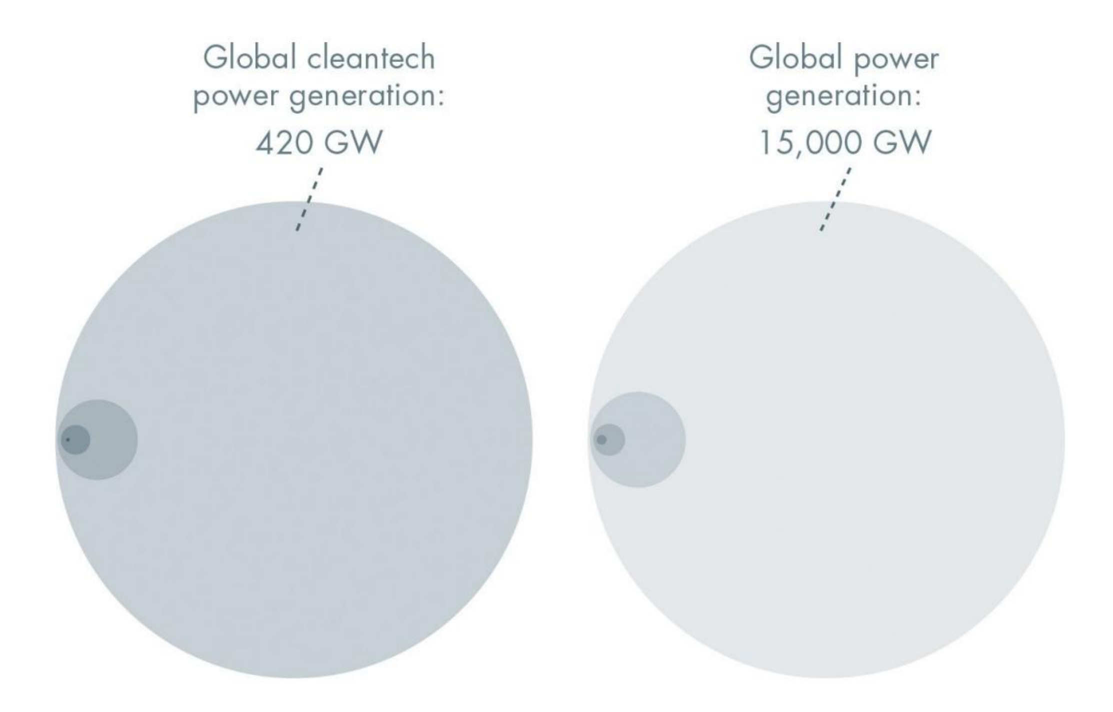
إن المبالغة في تفردك هي طريقة سهلة لفشل مسألة الاحتكار. لنفترض أنك تدير شركة للطاقة الشمسية نجحت في تثبيت المئات من أنظمة الألواح الشمسية بقدرة توليد طاقة مجمعة تبلغ 100ميغاواط. نظرًا لأن إجمالي قدرة إنتاج الطاقة الشمسية في الولايات المتحدة يبلغ 950ميجاوات ، فأنت تمتلك ٪10.53من السوق. تهانينا ، قل لنفسك: أنت لاعب.



ولكن ماذا لو لم يكن سوق الطاقة الشمسية في الولايات المتحدة هو السوق المناسب؟ ماذا لو كان السوق المعني هو السوق العالمي للطاقة الشمسية ، بقدرة إنتاجية تبلغ 18 جيجاوات؟ 100 ميغاواط لديك الآن تجعلك سمكة صغيرة جدًا بالفعل: فجأة تمتلك أقل من ٪1 من السوق.



وماذا لو لم يكن المقياس المناسب هو الطاقة الشمسية العالمية ، بل الطاقة المتجددة بشكل عام؟ تبلغ الطاقة الإنتاجية السنوية من مصادر الطاقة المتجددة 420 جيجاوات على مستوى العالم ؛ لقد تقلصتم للتو إلى ٪0.02 من السوق. وبالمقارنة بإجمالي قدرة توليد الطاقة العالمية البالغة 15000 جيجاوات ، فإن 100 ميغاواط هي مجرد قطرة في محيط.

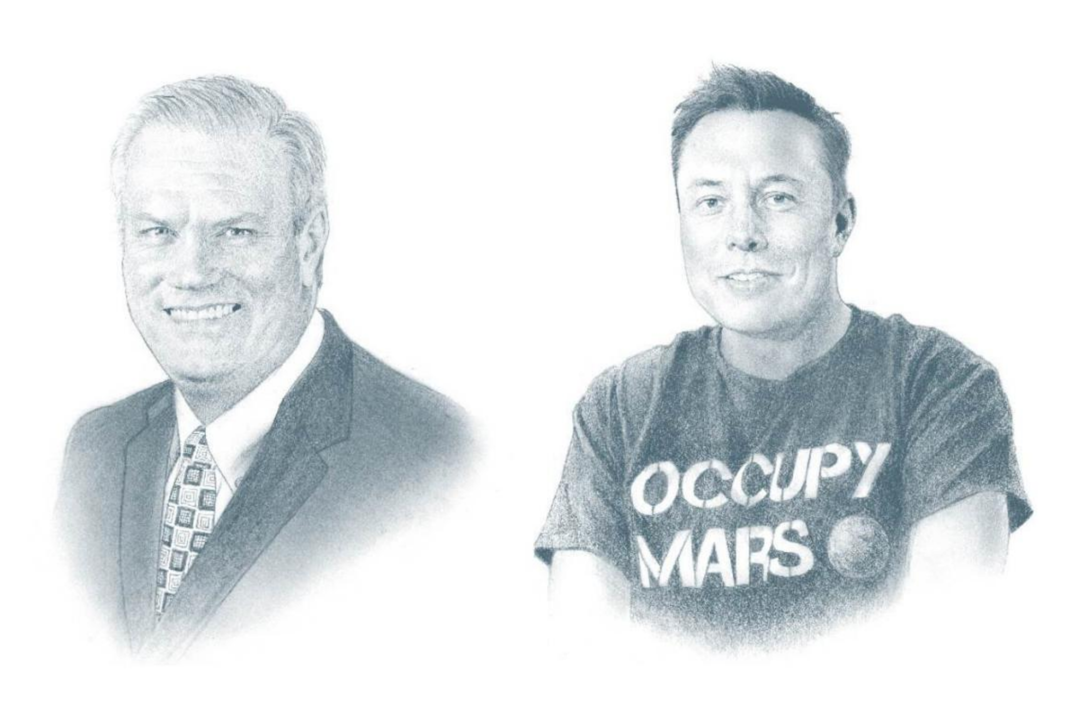


كان تفكير رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا النظيفة في الأسواق مرتبكًا بشكل ميؤوس منه.
كانوا سيقلصون سوقهم من الناحية الخطابية لكي يظهروا متمايزين ، فقط للالتفاف وطلب التقييم على أساس الأسواق الضخمة التي يفترض أنها مربحة.
لكن لا يمكنك الهيمنة على سوق فرعي إذا كان خياليًا ، والأسواق الضخمة تنافسية للغاية ، ولا يمكن تحقيقها بدرجة عالية.
كان من الأفضل لمعظم مؤسسي التكنولوجيا النظيفة فتح مطعم بريطاني جديد في وسط مدينة بالو ألتو.

سؤال الناس

مشاكل الطاقة هي مشاكل هندسية ، لذلك تتوقع أن تجد مهووسين يديرون شركات التكنولوجيا النظيفة. ستكون مخطئًا: تلك التي فشلت كانت تديرها فرق غير فنية بشكل صادم. كان هؤلاء المندوبون التنفيذيون جيدين في زيادة رأس المال وتأمين الإعانات الحكومية ، لكنهم كانوا أقل جودة في بناء المنتجات التي يرغب العملاء في شرائها.

في ، Founders Fundرأينا هذا قادمًا. كان الدليل الأكثر وضوحًا هو الملابس: كان مديرو التكنولوجيا النظيفة يركضون في الأرجاء وهم يرتدون بدلات وربطات عنق. كان هذا علمًا أحمر ضخمًا ، لأن التقنيين الحقيقيين يرتدون القمصان والجينز. لذلك وضعنا قاعدة شاملة: قم بتمرير أي شركة يرتدي مؤسسوها اجتماعات الملعب. ربما كنا ما زلنا نتجنب هذه الاستثمارات السيئة إذا أخذنا الوقت الكافي لتقييم تقنية كل شركة بالتفصيل. لكن رؤية الفريق -لا تستثمر أبدًا في رئيس تنفيذي تقني يرتدي بدلة -أوصلنا إلى الحقيقة بشكل أسرع كثيرًا. أفضل المبيعات مخفية. لا حرج في الرئيس التنفيذي الذي يمكنه البيع ، ولكن إذا كان يبدو بالفعل كبائع ، فمن المحتمل أن يكون سيئًا في المبيعات وأسوأ في التكنولوجيا.



الرئيس التنفيذي لشركة سوليندرا بريان هاريسون ؛ الرئيس التنفيذي لشركة Tesla Motors Elon Musk

مسألة التوزيع

تتودد شركات التكنولوجيا النظيفة بشكل فعال إلى الحكومة والمستثمرين ، لكنها غالبًا ما تنسى العملاء. لقد تعلموا بالطريقة الصعبة أن العالم ليس معملًا: بيع منتج وتسليمه لا يقل أهمية عن المنتج نفسه.

ما عليك سوى أن تطلب بدء التشغيل الإسرائيلي للسيارات الكهربائية ، Better Placeالذي قام في الفترة من 2007 إلى 2012بجمع وإنفاق أكثر من 800مليون دولار لبناء حزم بطاريات قابلة للتبديل ومحطات شحن للسيارات الكهربائية. سعت الشركة إلى "إنشاء بديل صديق للبيئة من شأنه أن يقلل من اعتمادنا على تقنيات النقل شديدة التلوث". وفعلت ذلك بالضبط -ما لا يقل عن 1000سيارة ، وهو الرقم الذي باعته قبل تقديم طلب الإفلاس. حتى بيع هذا العدد كان إنجازًا ، لأنه كان من الصعب جدًا على العملاء شراء كل من هذه السيارات.

بالنسبة للمبتدئين ، لم يكن من الواضح أبدًا ما كنت تشتريه بالفعل. اشترت شركة Better Placeسيارات السيدان من شركة Renaultوأعادت تجهيزها ببطاريات كهربائية ومحركات كهربائية. لذا ، هل كنت تشتري سيارة رينو كهربائية أم أنك تشتري أفضل مكان؟ على أي حال ، إذا قررت شراء واحدة ، فسيتعين عليك القفز عبر سلسلة من الأطواق. أولاً ، كنت بحاجة إلى الحصول على موافقة من .Better Placeللحصول على ذلك ، كان عليك إثبات أنك تعيش بالقرب من محطة تبديل بطاريات Better Placeوتعهد باتباع طرق يمكن التنبؤ بها. إذا نجحت في هذا الاختبار ، فسيتعين عليك التسجيل للحصول على اشتراك وقود لإعادة شحن سيارتك. عندها فقط يمكنك البدء في تعلم السلوك الجديد المتمثل في التوقف عن تبديل حزم البطاريات على الطريق.

اعتقدت شركة Better Placeأن تقنيتها تتحدث عن نفسها ، لذلك لم يكلفوا أنفسهم عناء تسويقها بوضوح. سأل أحد العملاء المحبطين ، وهو يتأمل فشل الشركة ، "لماذا لم تكن هناك لوحة إعلانية في تل أبيب تظهر صورة تويوتا بريوس مقابل 160ألف شيكل وصورة لهذه السيارة ، مقابل 160ألف شيكل بالإضافة إلى الوقود لمدة أربع سنوات؟" ما زال يشتري إحدى السيارات ، ولكن على عكس معظم الناس ، كان هاوٍ "سيفعل أي شيء لمواصلة قيادتها". لسوء الحظ ، لا يمكنه ذلك: كما ذكر مجلس إدارة Better Placeعند بيع أصول الشركة مقابل 12مليون دولار في عام 2013 ، "التحديات التقنية التي تغلبنا عليها بنجاح ، لكن العوائق الأخرى لم نتمكن من التغلب عليها".

سؤال المتانة

يجب أن يخطط كل رائد أعمال ليكون المحرك الأخير في سوقه الخاص.
يبدأ ذلك بسؤال نفسك: كيف سيبدو العالم بعد 10و 20عامًا من الآن ، وكيف سيتناسب عملي؟

كان لدى عدد قليل من شركات التكنولوجيا النظيفة إجابة جيدة. نتيجة لذلك ، كل نعيهم يشبه بعضهم البعض. قبل بضعة أشهر من إعلان إفلاسها في عام ، 2011أوضحت Evergreen Solar قرارها بإغلاق أحد مصانعها في الولايات المتحدة:

> تلقى مصنعو الطاقة الشمسية في الصين دعمًا حكوميًا وماليًا كبيرًا ... على الرغم من أن تكاليف الإنتاج [لدينا] كانت المستويات المخططة في الأصل وأقل من معظم الشركات المصنعة الغربية ، إلا أنها لا تزال أعلى بكثير من تلك الخاصة بمنافسينا منخفضي التكلفة في الصين.
> هي الآن أدناه

ولكن لم ينفجر جوقة "إلقاء اللوم على الصين" إلا في عام .2012
أثناء مناقشة ملف الإفلاس ، ألقت Abound Solar المدعومة من وزارة الطاقة الأمريكية باللوم على "إجراءات التسعير الصارمة من جانب شركات الألواح الشمسية الصينية" التي "جعلت من الصعب جدًا على شركة ناشئة في مرحلة مبكرة ... التوسع في ظروف السوق الحالية". في عام 2012 ، رفعت [illegible] دعوى قضائية بقيمة 950 مليون دولار ضد ثلاث شركات صينية بارزة للطاقة الشمسية -وهي نفس الشركات التي رفع أمناء سوليندرا دعوى قضائية ضدها في وقت لاحق من ذلك العام على أساس محاولة الاحتكار والتآمر والتسعير الجائر.

لكن هل كان من المستحيل توقع المنافسة من الشركات المصنعة الصينية؟
كان من الأفضل أن يقوم رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا النظيفة بإعادة صياغة سؤال المتانة وطرح الأسئلة: ما الذي سيمنع الصين من القضاء على عملي؟ بدون إجابة ، لا ينبغي أن تكون النتيجة مفاجأة.

إلى جانب الفشل في توقع المنافسة في تصنيع نفس المنتجات الخضراء ، تبنت التكنولوجيا النظيفة افتراضات مضللة حول سوق الطاقة ككل. لقد صُدمت صناعة قائمة على الغسق المفترض للوقود الأحفوري بسبب صعود التكسير الهيدروليكي. في عام ، 2000جاء ٪1.7فقط من الغاز الطبيعي الأمريكي من الصخر الزيتي. بعد خمس سنوات ، قفز هذا الرقم إلى .٪4.1

ومع ذلك ، لم يأخذ أي شخص في التكنولوجيا النظيفة هذا الاتجاه على محمل الجد: كانت مصادر الطاقة المتجددة هي السبيل الوحيد للمضي قدمًا ؛ لا يمكن أن يصبح الوقود الأحفوري أرخص أو أنظف في المستقبل. لكنهم فعلوا. بحلول عام ، 2013شكل الغاز الصخري ٪34من الغاز الطبيعي في أمريكا

انخفضت أسعار الغاز والغاز بأكثر من ٪70منذ عام ، 2008مما أدى إلى تدمير معظم نماذج أعمال الطاقة المتجددة. قد لا يكون التكسير الهيدروليكي حلاً دائمًا للطاقة أيضًا ، لكنه كان كافياً للقضاء على شركات التكنولوجيا النظيفة التي لم تكن تتوقع ذلك.

السؤال السري

بررت كل شركة في مجال التكنولوجيا النظيفة نفسها بالحقائق التقليدية حول الحاجة إلى عالم أنظف. لقد خدعوا أنفسهم بالاعتقاد بأن الحاجة الاجتماعية الهائلة لحلول الطاقة البديلة تعني ضمناً فرصة عمل هائلة لشركات التكنولوجيا النظيفة من جميع الأنواع.

ضع في اعتبارك إلى أي مدى أصبح من المعتاد بحلول عام 2006 أن تكون متفائلًا في مجال الطاقة الشمسية. في ذلك العام ، أعلن الرئيس جورج دبليو بوش عن مستقبل من "الأسطح الشمسية التي ستمكن الأسرة الأمريكية من توليد الكهرباء الخاصة بها". أعلن المستثمر والمدير التنفيذي للتكنولوجيا النظيفة بيل جروس أن "إمكانات الطاقة الشمسية هائلة". اعترف ، Suvi Sharma الرئيس التنفيذي لشركة Solaria المصنعة للطاقة الشمسية في ذلك الوقت ، أنه في حين "هناك شعور بالاندفاع نحو الذهب" بالنسبة للطاقة الشمسية ، "يوجد أيضًا ذهب حقيقي هنا -أو ، في حالتنا ، أشعة الشمس". لكن التسرع في تبني الاتفاقية أرسل العشرات من شركات الألواح الشمسية Q-Cells -و Evergreen Solar و SpectraWatt وحتى ابتكارات الطاقة الخاصة بـ Gross ، على سبيل المثال لا الحصر -من بدايات واعدة إلى محكمة الإفلاس بسرعة كبيرة. وصف كل من الضحايا مستقبلهم المشرق باستخدام اتفاقيات واسعة اتفق عليها الجميع. الشركات الكبرى لديها أسرار: أسباب محددة للنجاح لا يراها الآخرون.

أسطورة ريادة الأعمال الاجتماعية

يهدف رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا النظيفة إلى أكثر من مجرد النجاح كما تحدده معظم الشركات. كانت فقاعة التكنولوجيا النظيفة أكبر ظاهرة -وأكبر فشل -في تاريخ "ريادة الأعمال الاجتماعية". يبدأ هذا النهج الخيري في الأعمال التجارية بفكرة أن الشركات والمنظمات غير الربحية كانت حتى الآن متناقضة قطبية: تتمتع الشركات بقوة كبيرة ، لكنها مقيدة بدافع الربح ؛ تسعى المنظمات غير الربحية إلى المصلحة العامة ، لكنها لاعبين ضعفاء في الاقتصاد الأوسع. يهدف رواد الأعمال الاجتماعيون إلى الجمع بين أفضل ما في العالمين و "العمل الجيد من خلال عمل الخير". عادة ما ينتهي بهم الأمر بفعل أيٍّ منهما.

الغموض بين الأهداف الاجتماعية والمالية لا يساعد. لكن الغموض في كلمة "اجتماعي" يمثل مشكلة أكثر: إذا كان الشيء "جيدًا اجتماعيًا" ، فهل هو جيد للمجتمع ، أم أنه مجرد جيد من قبل المجتمع؟

كل ما هو جيد بما يكفي لتلقي التصفيق من جميع الجماهير لا يمكن إلا أن يكون تقليديًا ، مثل الفكرة العامة للطاقة الخضراء.

التقدم لا يعوقه بعض الاختلاف بين جشع الشركات والخير غير الربحي ؛ بدلاً من ذلك ، فإننا نتراجع بسبب تشابه كليهما. تمامًا كما تميل الشركات إلى تقليد بعضها البعض ، تميل جميع المنظمات غير الربحية إلى دفع نفس الأولويات. تظهر Cleantech النتيجة: مئات المنتجات غير المتمايزة كلها باسم هدف واحد واسع النطاق.

إن القيام بشيء مختلف هو ما هو جيد حقًا للمجتمع -وهو أيضًا ما يسمح للأعمال التجارية بالربح من خلال احتكار سوق جديد. من المرجح أن يتم التغاضي عن أفضل المشاريع ، وليس الإعلان عنها من قبل حشد من الناس ؛ غالبًا ما تكون أفضل المشكلات التي يجب العمل عليها هي تلك التي لا يحاول أي شخص آخر حلها.

تسلا: 7مقابل 7

Teslaهي واحدة من شركات التكنولوجيا النظيفة القليلة التي بدأت في العقد الماضي في الازدهار اليوم. لقد ركبوا الضجة الاجتماعية للتكنولوجيا النظيفة أفضل من أي شخص آخر ، لكنهم فهموا الأسئلة السبعة بشكل صحيح ، لذا فإن نجاحهم مفيد:

تكنولوجيا. تعتبر تقنية Teslaجيدة جدًا لدرجة أن شركات السيارات الأخرى تعتمد عليها: تستخدم Daimlerحزم بطاريات Tesla ؛ تستخدم مرسيدس بنز مجموعة نقل الحركة Tesla ؛ تستخدم تويوتا محرك تسلا. حتى أن جنرال موتورز أنشأت فريق عمل لتتبع تحركات تسلا التالية. لكن أعظم إنجاز تقني لـ Teslaليس أي جزء أو مكون واحد ، بل قدرتها على دمج العديد من المكونات في منتج واحد متفوق. تعد سيارة Tesla Model Sسيدان ، المصممة بأناقة من البداية إلى النهاية ، أكثر من مجرد مجموع أجزائها: صنفتها تقارير المستهلك أعلى من أي سيارة أخرى تمت مراجعتها على الإطلاق ، وأطلق عليها مجلتا Motor Trendو Automobileاسم سيارة العام لعام 2013.

في عام 2009 ، كان من السهل التفكير في أن الحكومة ستستمر في دعم التكنولوجيا النظيفة: كانت توقيت. "الوظائف الخضراء" أولوية سياسية ، وتم تخصيص الأموال الفيدرالية بالفعل ، ويبدو أن الكونجرس قد يمرر تشريعات الحد الأقصى والتجارة. ولكن عندما رأى الآخرون دعمًا سخيًا يمكن أن يتدفق إلى أجل غير مسمى ، رأى الرئيس التنفيذي لشركة Tesla Elon Muskعن حق فرصة لمرة واحدة فقط.

في كانون الثاني (يناير) 2010 - حوالي عام ونصف قبل انهيار سوليندرا تحت إدارة أوباما وتسييس مسألة الدعم - حصل تيسلا على قرض بقيمة 465مليون دولار من وزارة الطاقة الأمريكية. لم يكن من الممكن تصور دعم بقيمة نصف مليار دولار في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. اليوم لا يمكن تصوره. كانت هناك لحظة واحدة فقط حيث كان ذلك ممكنًا ، وقد لعبها تسلا بشكل مثالي.

احتكار. بدأت Teslaبسوق صغير يمكن أن تهيمن عليه: سوق السيارات الرياضية الكهربائية المتطورة. منذ خروج أول سيارة Roadsterمن خط الإنتاج في عام 2008 ، باعت Teslaحوالي 3000قطعة فقط ، ولكن بسعر 109000دولار للقطعة الواحدة ، هذا ليس بالأمر الهين. سمح البدء صغيرًا لشركة Teslaبإجراء البحث والتطوير الضروريين لبناء طراز Sالأقل تكلفة قليلاً ، والآن تمتلك Teslaسوق سيارات السيدان الكهربائية الفاخرة أيضًا. لقد باعوا أكثر من 20000سيارة سيدان في عام 2013والآن تسلا في موقع ممتاز للتوسع فيها

أسواق أوسع في المستقبل.

فريق. الرئيس التنفيذي لشركة Tesla هو مهندس وبائع ماهر ، لذا فليس من المستغرب أنه جمع فريقًا جيدًا في كليهما. يصف إيلون فريقه بهذه الطريقة: "إذا كنت في Tesla ، فأنت تختار أن تكون مكافئًا للقوات الخاصة. هناك جيش نظامي ، وهذا جيد ، ولكن إذا كنت تعمل في تسلا ، فأنت تختار تصعيد لعبتك ."

توزيع. تقلل معظم الشركات من أهمية التوزيع ، لكن تسلا أخذت الأمر على محمل الجد لدرجة أنها قررت امتلاك سلسلة التوزيع بأكملها. شركات السيارات الأخرى مملوكة للوكلاء المستقلين: تصنع فورد وهيونداي السيارات ، لكنهم يعتمدون على أشخاص آخرين لبيعها. تبيع Tesla سياراتها وتخدمها في متاجرها الخاصة. التكاليف الأولية لنهج Tesla أعلى بكثير من توزيع الوكلاء التقليديين ، لكنه يتيح التحكم في تجربة العميل ، ويقوي علامة Tesla التجارية ، ويوفر أموال الشركة على المدى الطويل.

متانة. تسلا لها السبق وتتحرك أسرع من أي شخص آخر - وهذا المزيج يعني أن تقدمها سيتسع في السنوات المقبلة. العلامة التجارية المرغوبة هي أوضح علامة على اختراق تسلا: السيارة هي واحدة من أكبر قرارات الشراء التي يتخذها الناس على الإطلاق ، ومن الصعب الفوز بثقة المستهلكين في هذه الفئة. وعلى عكس كل شركة سيارات أخرى ، لا يزال المؤسس في Tesla هو المسؤول ، لذلك لن يتراجع الأمر في أي وقت

قريباً.

أسرار. عرف تسلا أن الموضة هي التي دفعت الاهتمام بالتكنولوجيا النظيفة. أراد الأثرياء بشكل خاص الظهور بمظهر "أخضر" ، حتى لو كان ذلك يعني قيادة سيارة بريوس صندوقية أو سيارة هوندا إنسايت عالية الأداء. هذه السيارات جعلت السائقين يبدون رائعين فقط من خلال الارتباط بنجوم السينما المشهورين المهتمين بالبيئة والذين يمتلكونها أيضًا. لذلك قررت Tesla بناء سيارات تجعل السائقين يبدون رائعين ، فترة - حتى أن ليوناردو دي كابريو تخلى عن سيارته Prius مقابل سيارة Tesla Roadster باهظة الثمن (باهظة الثمن). بينما تكافح شركات التكنولوجيا النظيفة العامة لتمييز نفسها ، قامت Tesla ببناء علامة تجارية فريدة حول سر أن التكنولوجيا النظيفة كانت ظاهرة اجتماعية أكثر من كونها ضرورة بيئية.

الطاقة 2.0

يثبت نجاح Tesla أنه لا يوجد شيء خطأ بطبيعته في التكنولوجيا النظيفة.
الفكرة الأكبر وراء ذلك صحيحة: سيحتاج العالم حقًا إلى مصادر جديدة للطاقة. الطاقة هي المورد الرئيسي: إنها الطريقة التي نطعم بها أنفسنا ، ونبني المأوى ، ونصنع كل ما نحتاجه للعيش بشكل مريح. يحلم معظم العالم بالعيش براحة كما يفعل الأمريكيون اليوم ، وستتسبب العولمة في تحديات طاقة متزايدة الخطورة ما لم نبني تكنولوجيا جديدة. ببساطة لا توجد موارد كافية في العالم لتكرار الأساليب القديمة أو إعادة توزيع طريقنا نحو الازدهار.

أعطت Cleantech الناس طريقة ليكونوا متفائلين بشأن مستقبل الطاقة. ولكن عندما راهن المستثمرون المتفائلون إلى أجل غير مسمى على الفكرة العامة لشركات التكنولوجيا النظيفة التي تمول الطاقة الخضراء والتي تفتقر إلى خطط أعمال محددة ، كانت النتيجة فقاعة. ارسم تقييمًا لشركات الطاقة البديلة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين جنبًا إلى جنب مع صعود وهبوط مؤشر ناسداك قبل عقد من الزمن ، وسترى الشكل نفسه:



التسعينيات كان لديها فكرة واحدة كبيرة: الإنترنت سوف تكون كبيرة. لكن الكثير من شركات الإنترنت لديها نفس الفكرة بالضبط وليس غيرها. لا يمكن لرائد الأعمال الاستفادة من البصيرة على نطاق واسع ما لم تبدأ خططه الخاصة على نطاق صغير. واجهت شركات Cleantech نفس المشكلة: بغض النظر عن مقدار

يحتاج العالم إلى الطاقة ، فقط الشركة التي تقدم حلاً ممتازًا لمشكلة طاقة معينة يمكنها جني الأموال. لن يكون هناك قطاع مهم للغاية لدرجة أن مجرد المشاركة فيه ستكون كافية لبناء شركة رائعة.

كانت فقاعة التكنولوجيا أكبر بكثير من التكنولوجيا النظيفة وكان الانهيار أكثر إيلامًا. لكن تبين أن حلم التسعينيات كان صحيحًا: المتشككون الذين شككوا في أن الإنترنت سوف يغير النشر أو مبيعات التجزئة أو الحياة الاجتماعية اليومية بدوا بصيرة في عام ، 2001لكنهم يبدون حمقى بشكل هزلي اليوم. هل يمكن تأسيس الشركات الناشئة الناجحة في مجال الطاقة بعد انهيار التكنولوجيا النظيفة تمامًا كما تم إطلاق Web 2.0الناشئة بنجاح وسط حطام dot-coms؟ لا تزال الحاجة الكلية لحلول الطاقة حقيقية. لكن يجب أن تبدأ الأعمال التجارية القيمة من خلال إيجاد مكان مناسب والسيطرة على سوق صغير. بدأ Facebookكخدمة لحرم جامعي واحد فقط قبل أن ينتشر إلى المدارس الأخرى ثم العالم بأسره. سيكون العثور على أسواق صغيرة لحلول الطاقة أمرًا صعبًا -فقد تهدف إلى استبدال الديزل كمصدر للطاقة للجزر النائية ، أو ربما بناء مفاعلات معيارية للانتشار السريع في المنشآت العسكرية في المناطق المعادية. من المفارقات أن التحدي الذي يواجه رواد الأعمال الذين سيخلقون Energy 2.0هو التفكير على نطاق صغير.

بارادوكس المؤسس

من بين الأشخاص الستة الذين بدأوا ، PayPalصنع أربعة قنابل في المدرسة الثانوية.

خمسة كانوا يبلغون من العمر 23عامًا فقط -أو أقل. أربعة منا ولدوا خارج الولايات المتحدة. وكان ثلاثة قد فروا إلى هنا من الدول الشيوعية: يو بان من الصين ، ولوك نوزيك من بولندا ، وماكس ليفشين من أوكرانيا السوفيتية.

لم يكن صنع القنابل ما يفعله الأطفال عادة في تلك البلدان في ذلك الوقت.
كان يمكن اعتبار الستة منا غريب الأطوار. كانت محادثتي الأولى مع Lukeحول كيفية اشتراكه للتو في التجميد ، ليتم تجميده عند الموت على أمل القيامة الطبية. ادعى ماكس أنه بدون دولة ويفخر بها: فقد وُضعت عائلته في مأزق دبلوماسي عندما انهار الاتحاد السوفيتي أثناء فرارهم إلى الولايات المتحدة ، وكان روس سيمونز قد هرب من حديقة مقطورات إلى أعلى مدرسة للرياضيات والعلوم في إلينوي. كان كين هوري هو الوحيد الذي يلائم الصورة النمطية لطفولة أمريكية مميزة: لقد كان النسر الكشفي الوحيد في .PayPalلكن أقران كيني اعتقدوا أنه مجنون بالانضمام إلينا والحصول على ثلث الراتب الذي عرضه عليه أحد البنوك الكبرى. لذلك حتى أنه لم يكن طبيعيًا تمامًا.



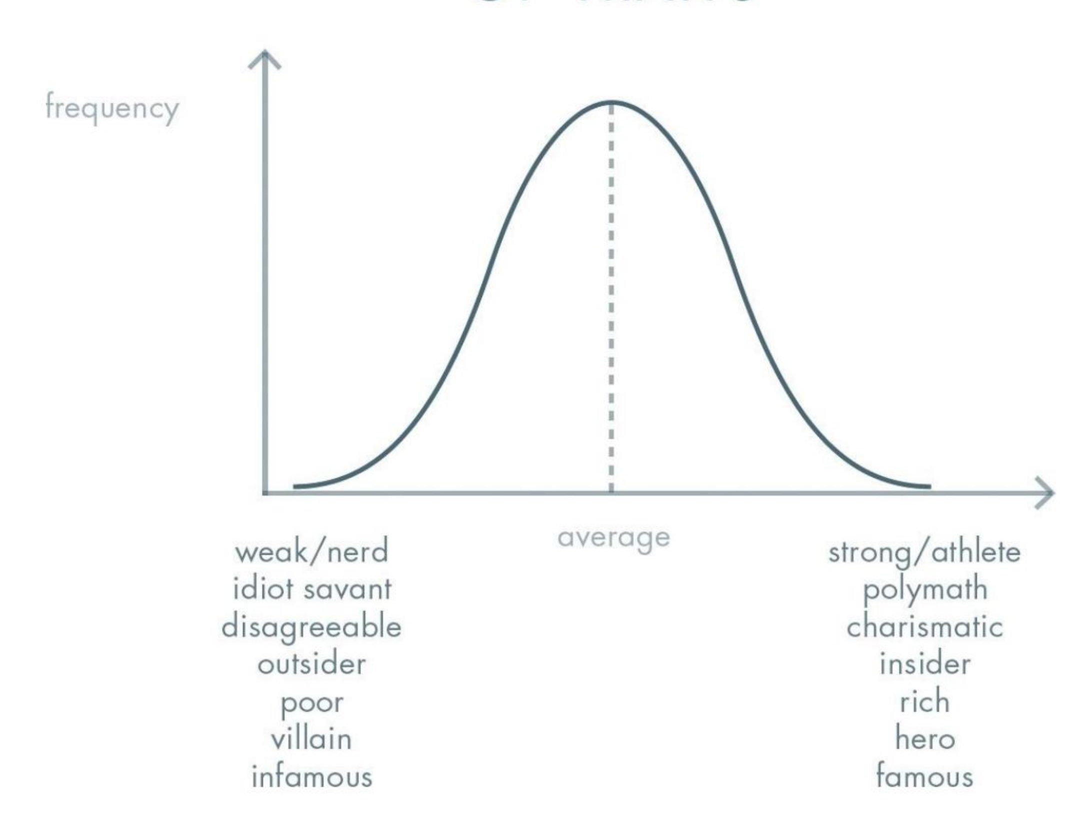
فريق PayPal في عام 1999

هل كل المؤسسين أشخاص غير عاديين؟ أم أننا نميل فقط إلى تذكر كل ما هو غير معتاد عنهم والمبالغة فيه؟ والأهم من ذلك ، ما هي السمات الشخصية التي تهم المؤسس بالفعل؟ يدور هذا الفصل حول سبب كونها أكثر قوة ولكن في نفس الوقت أكثر خطورة على الشركة أن يقودها فرد مميز بدلاً من مدير قابل للتبديل.

محرك الاختلاف

بعض الناس أقوياء ، وبعضهم ضعفاء ، والبعض الآخر عباقرة ، وبعضهم بلهاء -لكن معظم الناس في الوسط. مؤامرة حيث يسقط الجميع وسترى الجرس

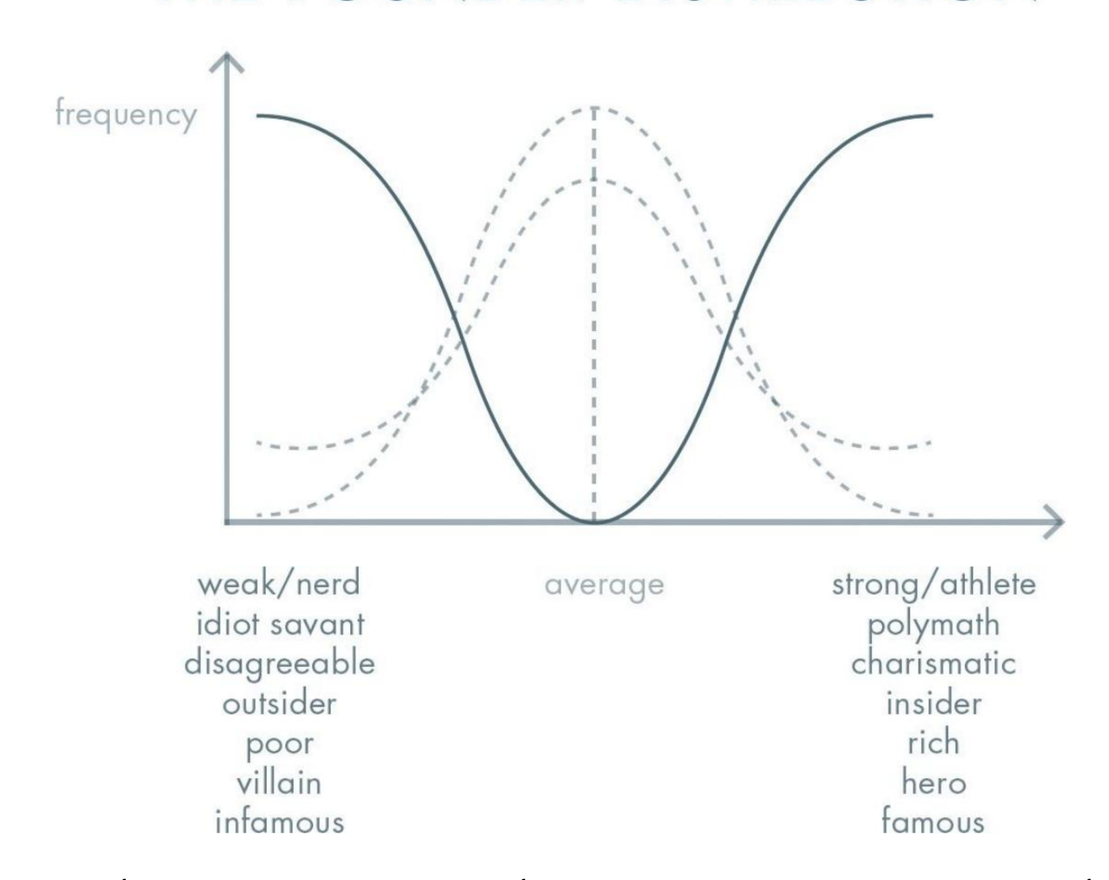
منحنى:



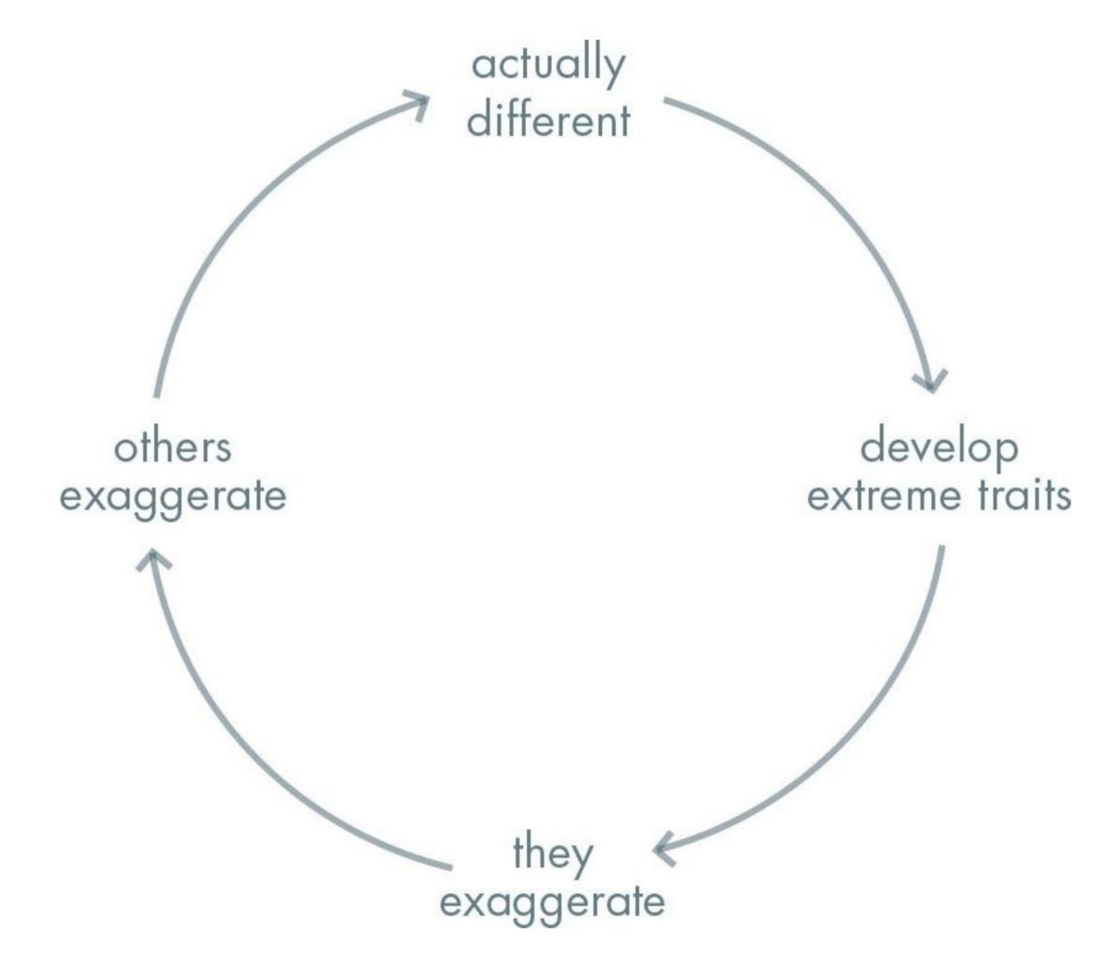
نظرًا لأن العديد من المؤسسين يتمتعون بسمات متطرفة ، فقد تخمن أن الحبكة التي تظهر سمات المؤسسين فقط سيكون لها ذيول أكثر سمنة مع وجود عدد أكبر من الأشخاص في أي من طرفيها.



لكن هذا لا يجسد أغرب شيء عن المؤسسين. عادة نتوقع أن تكون الصفات المعاكسة متبادلة: لا يمكن أن يكون الشخص العادي غنيًا وفقيرًا في نفس الوقت ، على سبيل المثال. لكن هذا يحدث دائمًا للمؤسسين: يمكن أن يكون الرؤساء التنفيذيون للشركات الناشئة فقراء نقديًا ولكنهم مليونيرات على الورق. قد يتأرجحون بين الحماقة الكئيبة والكاريزما الجذابة. تقريبا جميع رواد الأعمال الناجحين هم من الداخل والخارج في نفس الوقت. وعندما ينجحون ، فإنهم يجذبون الشهرة والعار. عندما ترسمها ، يبدو أن سمات المؤسسين تتبع توزيعًا طبيعيًا معكوسًا:



من أين يأتي هذا المزيج الغريب والمتطرف من السمات؟ يمكن أن تكون موجودة منذ الولادة (الطبيعة) أو مكتسبة من بيئة الفرد (التنشئة). لكن ربما لم يكن المؤسسون حقًا متطرفين كما يبدو. هل يمكن أن يبالغوا استراتيجيا في صفات معينة؟ أم أنه من الممكن أن يبالغ بها الجميع؟ يمكن أن تكون كل هذه التأثيرات موجودة في نفس الوقت ، وكلما ظهرت ، فإنها تعزز بعضها البعض بقوة. تبدأ الدورة عادةً بأشخاص غير عاديين وتنتهي بهم يتصرفون ويبدون أكثر غرابة:



كمثال ، خذ السير ريتشارد برانسون ، الملياردير مؤسس مجموعة فيرجن. يمكن وصفه بأنه رائد أعمال طبيعي: بدأ برانسون عمله الأول في سن ، 16وفي سن 22فقط أسس شركة فيرجن ريكوردز. لكن الجوانب الأخرى لشهرته -تسريحة شعر الأسد التي تحمل علامة تجارية ، على سبيل المثال -أقل طبيعية: يشك المرء في أنه لم يولد بهذه النظرة الدقيقة. نظرًا لأن برانسون صقل سماته المتطرفة الأخرى (هل التزلج الشراعي مع عارضات الأزياء العاريات حيلة في العلاقات العامة؟ مجرد رجل يستمتع بالمرح؟ كلاهما؟) ، توجته وسائل الإعلام بشغف: برانسون هو "الملك العذراء" ، "ملك العلاقات العامة بلا منازع ، ""ملك العلامة التجارية "و" ملك الصحراء والفضاء ."عندما بدأت فيرجن أتلانتيك إيرويز في تقديم مشروبات الركاب بمكعبات ثلج على شكل وجه برانسون ، أصبح "ملك الجليد".

هل برانسون مجرد رجل أعمال عادي تصادف أن وسائل الإعلام تحتفل به بمساعدة فريق علاقات عامة جيد؟ أم أنه هو نفسه عبقري مولود في صناعة العلامات التجارية تم اختياره بحق من قبل الصحفيين الذين يجيد التلاعب بهم؟ من الصعب معرفة ذلك -ربما يكون كلاهما.



مثال آخر هو شون باركر ، الذي بدأ بمكانة خارجية نهائية: مجرم. كان شون متسللًا دقيقًا في المدرسة الثانوية. لكن والده قرر أن شون كان يقضي وقتًا طويلاً على الكمبيوتر بالنسبة لطفل يبلغ من العمر 16 عامًا ، لذلك في أحد الأيام قام بإزالة لوحة مفاتيح شون أثناء الاختراق. تعذر على "شون" تسجيل الخروج ؛ لاحظ مكتب التحقيقات الفدرالي. وسرعان ما اعتقله العملاء الفيدراليون.

سهّل شون منذ أن كان قاصرًا ؛ إذا كان هناك أي شيء ، فإن الحلقة شجعته. بعد ثلاث سنوات ، شارك في تأسيس نابستر. جمعت خدمة مشاركة الملفات من نظير إلى نظير 10 ملايين مستخدم في عامها الأول ، مما يجعلها واحدة من أسرع الشركات نموًا على الإطلاق. لكن شركات التسجيلات رفعت دعوى قضائية وأمر قاضٍ فيدرالي بإغلاقها بعد 20 شهرًا من افتتاحها. بعد فترة من الزوبعة في المركز ، عاد شون ليكون غريبًا مرة أخرى.

ثم جاء الفيسبوك. التقى شون بمارك زوكربيرج في عام 2004 ، وساعد في التفاوض بشأن أول تمويل لفيسبوك ، وأصبح الرئيس المؤسس للشركة. اضطر إلى التنحي في عام 2005 وسط مزاعم بتعاطي المخدرات ، لكن هذا لم يؤد إلا إلى تعزيز سمعته السيئة. منذ أن صوره جاستن تيمبرليك في الشبكة الاجتماعية ، كان يُنظر إلى شون على أنه أحد أروع الناس في أمريكا. لا يزال JT أكثر شهرة ، ولكن عندما يزور Silicon Valley ، يسأل الناس عما إذا كان هو Sean Parker.



الأشخاص الأكثر شهرة في العالم هم المؤسسون أيضًا: فبدلاً من الشركة ، يؤسس كل المشاهير علامة تجارية شخصية ويطورونها. أصبحت ليدي غاغا ، على سبيل المثال ، واحدة من أكثر الأشخاص نفوذاً على قيد الحياة. لكن هل هي حتى شخص حقيقي؟
اسمها الحقيقي ليس سرًا ، لكن لا أحد يعرف ما هو عليه أو يهتم به تقريبًا. إنها ترتدي أزياء غريبة لدرجة تعرض أي من يرتديها لخطر الإمساك النفسي اللاإرادي. ستجعلك غاغا تصدق أنها "ولدت بهذه الطريقة" -عنوان ألبومها الثاني ومسارها الرئيسي. لكن لا أحد يولد وكأنه زومبي مع قرون تخرج من رأسه: لذلك يجب أن تكون غاغا أسطورة صنعتها نفسها بنفسها. ثم مرة أخرى ، أي نوع من الأشخاص سيفعل هذا بنفسها؟

بالتأكيد لا أحد عادي. لذلك ربما ولد غاغا بهذه الطريقة حقًا.

من أين يأتي الملوك

شخصيات المؤسسين المتطرفة ليست جديدة في الشؤون الإنسانية. الأساطير الكلاسيكية مليئة بهم. أوديب هو نموذجي من الداخل / الخارج: تم التخلي عنه عندما كان رضيعًا وانتهى به المطاف في أرض أجنبية ، لكنه كان ملكًا لامعًا وذكيًا بما يكفي لحل لغز أبو الهول.

وُلِد رومولوس وريموس من الدم الملكي وتم التخلي عنهما كأيتام.
عندما اكتشفوا نسبهم ، قرروا تأسيس مدينة. لكنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على مكان وضعه. عندما عبر ريموس الحدود التي قرر رومولوس أنها حافة روما ، قتله رومولوس ، قائلاً: "إذن ، هلكوا كل من سيقفز فيما بعد فوق جداري." كان صانع القانون ومخالف القانون ، الخارج عن القانون الجنائي والملك الذي حدد روما ، كان رومولوس متناقضًا مع نفسه من الداخل / الخارج.

الناس العاديون ليسوا مثل أوديب أو رومولوس. مهما كان شكل هؤلاء الأفراد في الحياة ، فإن النسخ الأسطورية منهم لا تتذكر سوى التطرف. ولكن لماذا كان من المهم جدًا للثقافات القديمة أن تتذكر الأشخاص غير العاديين؟

لطالما خدم المشهورون وسيئي السمعة كأوعية للمشاعر العامة: تم الإشادة بهم وسط الرخاء ولومهم على سوء الحظ. واجهت المجتمعات البدائية مشكلة أساسية واحدة قبل كل شيء: سوف يتمزقها الصراع إذا لم يكن لديها طريقة لإيقافه. لذلك عندما تهدد الأوبئة أو الكوارث أو المنافسات العنيفة السلام ، كان من المفيد للمجتمع أن يلقي اللوم بالكامل على شخص واحد ، شخص يمكن أن يتفق عليه الجميع: كبش فداء.

من يصنع كبش فداء فعال؟ كبش الفداء ، مثل المؤسسين ، شخصيات متطرفة ومتناقضة. من ناحية ، كبش الفداء ضعيف بالضرورة ؛ إنه عاجز عن إيقاف إيذاء نفسه. من ناحية أخرى ، بصفته الشخص الذي يمكنه نزع فتيل الصراع من خلال إلقاء اللوم ، فهو أقوى عضو في المجتمع.

قبل الإعدام ، كان يُعبد كبش الفداء مثل الآلهة. اعتبر الأزتيك أن ضحاياهم هم أشكال أرضية للآلهة التي تم التضحية بهم من أجلها. سوف ترتدي ملابس راقية وتتغذى بشكل ملكي حتى تنتهي فترة حكمك القصيرة ويقطعون قلبك. هذه هي جذور النظام الملكي: كل ملك كان إلهًا حيًا ، وكل إله ملك مقتول. ربما يكون كل ملك في العصر الحديث مجرد كبش فداء نجح في تأخير إعدامه.

الملكية الأمريكية

يُفترض أن المشاهير من "العائلة المالكة الأمريكية". حتى أننا نمنح ألقاب فناني الأداء المفضلين لدينا: كان إلفيس بريسلي ملك موسيقى الروك. كان مايكل جاكسون ملك البوب. كانت بريتني سبيرز أميرة البوب.



حتى لم يكونوا كذلك. دمر إلفيس نفسه في السبعينيات ومات وحيدًا ، يعاني من زيادة الوزن ، جالسًا على مرحاضه. اليوم ، منتحلوه سمينون وسطحيون ، وليسوا نحيفين وهادئين. انتقل مايكل جاكسون من نجم طفل محبوب إلى قوقعة غير منتظمة ، مقززة جسديًا ، ومدمنة على المخدرات لنفسه السابقة ؛ انغمس العالم في تفاصيل محاكماته. قصة بريتني هي الأكثر دراماتيكية على الإطلاق. لقد خلقناها من لا شيء ، ورفعناها إلى النجومية عندما كانت مراهقة. لكن بعد ذلك ، سقط كل شيء عن المسار: شاهد الرأس المحلوق ، وفضائح الإفراط في تناول الطعام وقلة الأكل ، وقضية المحكمة التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة لأخذ أطفالها. هل كانت دائما مجنونة قليلا؟ هل وصلتها الدعاية للتو؟ أم أنها فعلت كل شيء للحصول على المزيد؟



بالنسبة لبعض النجوم الساقطة ، يجلب الموت القيامة. توفي العديد من الموسيقيين المشهورين عن عمر يناهز 27 عامًا -على سبيل المثال جانيس جوبلين وجيمي هندريكس وجيم موريسون وكورت كوبين -أصبحت هذه المجموعة خالدة باسم "نادي 27". قبل انضمامها إلى النادي في عام 2011 ، غنت إيمي واينهاوس: "لقد حاولوا إجباري على الذهاب إلى إعادة التأهيل ، لكنني قلت ،" لا ، لا ، لا ." ربما بدت إعادة التأهيل غير جذابة للغاية لأنها سدت الطريق إلى الخلود. ربما تكون الطريقة الوحيدة لتكون إلهًا صخريًا إلى الأبد هي الموت مبكراً.

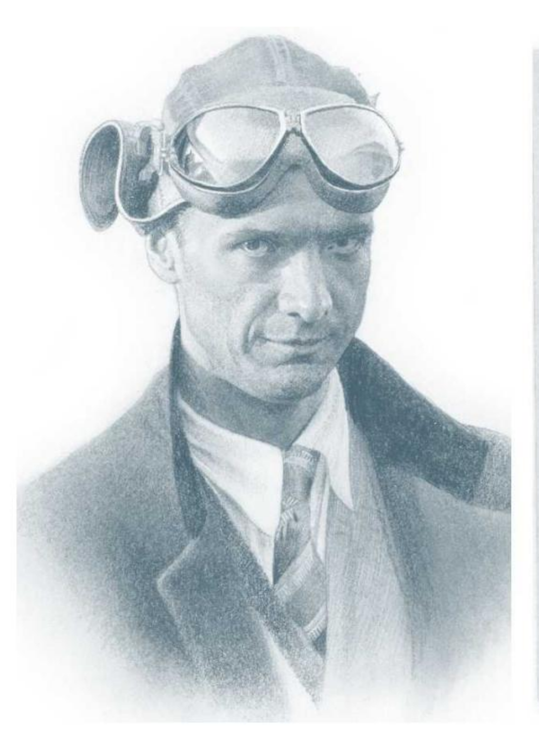


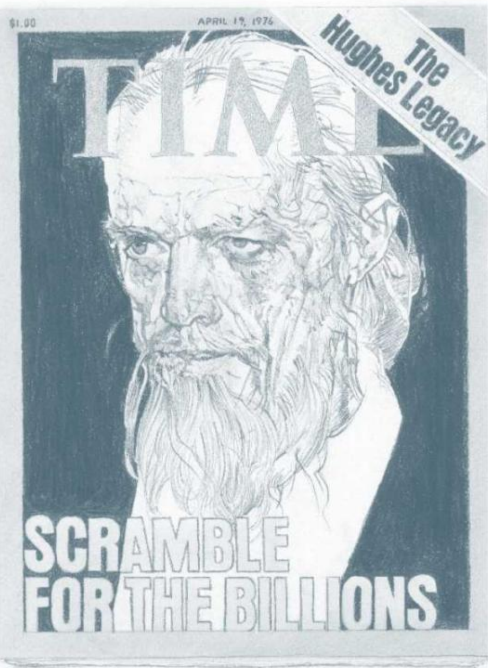
نحن نعبد ونحتقر بالتناوب مؤسسي التكنولوجيا مثلما نفعل مع المشاهير. يعتبر قوس هوارد هيوز من الشهرة إلى الشفقة هو الأكثر دراماتيكية لأي مؤسس تقني في القرن العشرين. ولد ثريًا ، لكنه كان دائمًا مهتمًا بالهندسة أكثر من الرفاهية. قام ببناء أول جهاز إرسال لاسلكي في هيوستن عن عمر يناهز 11 عامًا. وفي العام التالي ، قام ببناء أول دراجة نارية في المدينة. بحلول سن الثلاثين ، كان قد صنع تسعة أفلام ناجحة تجاريًا في وقت كانت فيه هوليوود في طليعة التكنولوجيا. لكن هيوز كان أكثر شهرة بحياته المهنية الموازية في مجال الطيران. لقد صمم الطائرات وأنتجها وقادها بنفسه.

حطمت هيوز الأرقام القياسية العالمية لأفضل سرعة جوية وأسرع رحلة عابرة للقارات وأسرع رحلة حول العالم.

كان هيوز مهووسًا بالطيران أعلى من أي شخص آخر. كان يحب تذكير الناس بأنه مجرد إله بشري ، وليس إلهًا يونانيًا - وهو أمر يقوله البشر فقط عندما يريدون إجراء مقارنات مع الآلهة. قال محاميه ذات مرة في محكمة فيدرالية: "كان هيوز رجلاً لا يمكنك تطبيق نفس المعايير عليه بقدر ما تستطيع أنت وأنا". دفعت هيوز للمحامي ليقول ذلك ، لكن وفقًا لصحيفة نيويورك تايمز "لم يكن هناك خلاف حول هذه النقطة من القاضي أو هيئة المحلفين". عندما حصل هيوز على الميدالية الذهبية للكونغرس في عام 1939 لإنجازاته في مجال الطيران ، لم يحضر حتى للمطالبة بها -بعد سنوات وجدها الرئيس ترومان في البيت الأبيض وأرسلها إليه بالبريد.

جاءت بداية نهاية هيوز في عام 1946 ، عندما تعرض لثالث وأسوأ حادث تحطم طائرة. لو مات في ذلك الوقت ، لكان يُذكر إلى الأبد كواحد من أكثر الأمريكيين تحطيمًا ونجاحًا في كل العصور. لكنه نجا -بالكاد. أصبح الوسواس القهري ، مدمنًا على المسكنات ، وانسحب من الجمهور ليقضي السنوات الثلاثين الأخيرة من حياته في الحبس الانفرادي الذي فرضه على نفسه. لطالما كان هيوز يتصرف بجنون بعض الشيء ، بناءً على النظرية القائلة بأن عددًا أقل من الناس يريدون إزعاج شخص مجنون. لكن عندما تحول تصرفه المجنون إلى حياة مجنونة ، أصبح موضع شفقة بقدر ما أصبح موضع رعب.





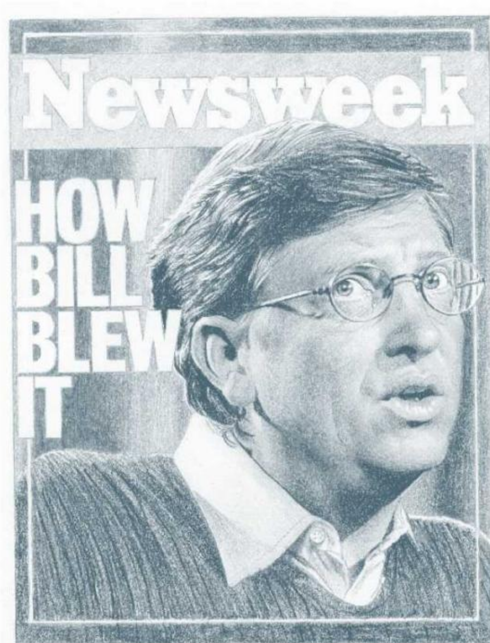
في الآونة الأخيرة ، أظهر بيل جيتس كيف يمكن للنجاح المرئي أن يجتذب هجمات مركزة للغاية. جسَّد غيتس النموذج الأصلي للمؤسس: لقد كان في الوقت نفسه شخصًا غريبًا ومتمردًا ترك الدراسة في الكلية وأغنى شخص من الداخل في العالم. هل اختار نظارته العبقري غريب الأطوار بشكل استراتيجي لبناء نظارة

شخصية مميزة؟ أو ، في هوسه الشديد ، هل اختارته نظارته المهووسة؟ من الصعب معرفة ذلك. لكن هيمنته كانت لا يمكن إنكارها: استحوذ نظام Windows الخاص بشركة Microsoft على 90٪ من سوق أنظمة التشغيل في عام 2000.

في ذلك العام ، يمكن لبيتر جينينغز أن يسأل بشكل معقول ، "من هو الأكثر أهمية في العالم اليوم: بيل كلينتون أم بيل جيتس؟ لا أعرف. إنه سؤال جيد ."

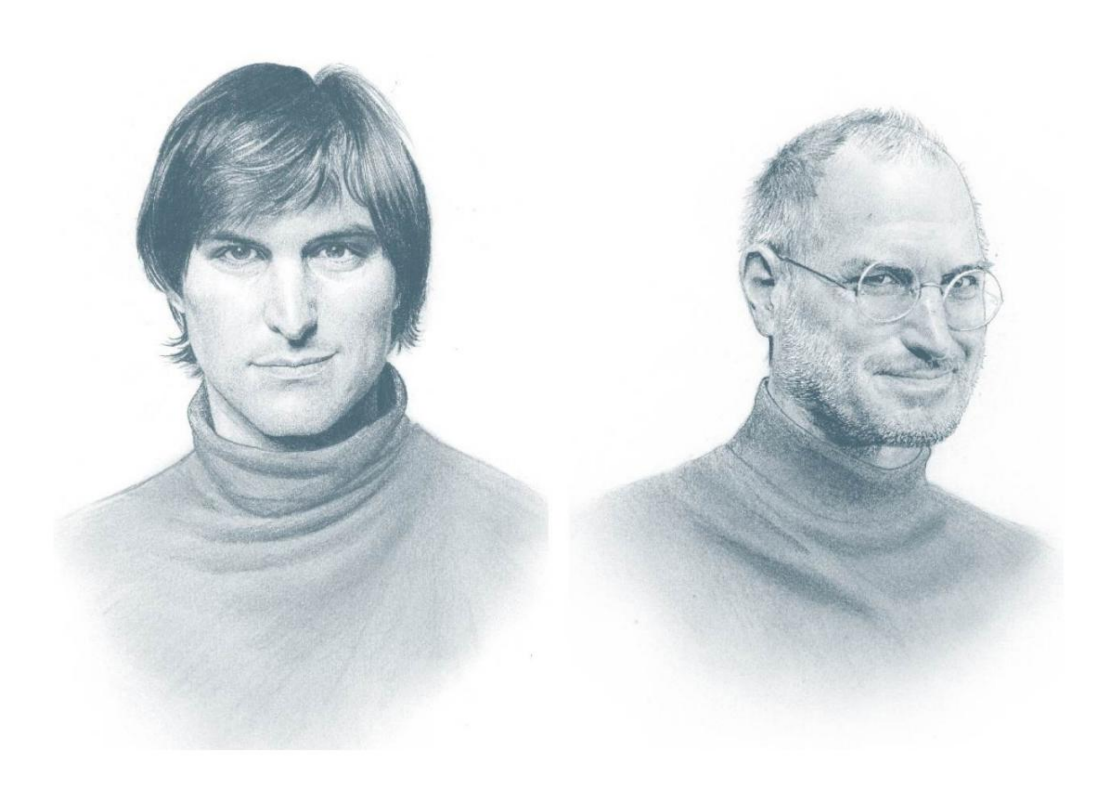
لم تقتصر وزارة العدل الأمريكية على الأسئلة الخطابية. فتحوا تحقيقًا ورفعوا دعوى قضائية ضد Microsoft بتهمة "السلوك المانع للمنافسة". في يونيو 2000 أمرت محكمة بتحطيم شركة مايكروسوفت. كان جيتس قد استقال من منصبه كرئيس تنفيذي لمايكروسوفت قبل ستة أشهر ، بعد أن اضطر إلى قضاء معظم وقته في الرد على التهديدات القانونية بدلاً من بناء تكنولوجيا جديدة. ألغت محكمة استئناف لاحقًا أمر التفكيك ، وتوصلت مايكروسوفت إلى تسوية مع الحكومة في عام 2001. ولكن بحلول ذلك الوقت كان أعداء جيتس قد حرموا شركته بالفعل من المشاركة الكاملة لمؤسسها ، ودخلت مايكروسوفت حقبة من الركود النسبي. يُعرف غيتس اليوم بأنه فاعل خير أكثر من كونه تقنيًا.





عودة الملك

مثلما كان الهجوم القانوني على Microsoft ينهي هيمنة بيل جيتس ، أظهرت عودة ستيف جوبز إلى شركة آبل القيمة التي لا يمكن تعويضها لمؤسس الشركة. من بعض النواحي ، كان ستيف جوبز وبيل جيتس متضادان. كان جوبز فنانًا ، ويفضل الأنظمة المغلقة ، ويقضي وقته في التفكير في المنتجات الرائعة قبل كل شيء ؛ كان جيتس رجل أعمال ، أبقى منتجاته مفتوحة ، وأراد إدارة العالم. لكن كلاهما كانا من الداخل / الخارج ، وكلاهما دفع الشركات التي بدأوها إلى تحقيق إنجازات لا يمكن لأي شخص آخر أن يضاهيها.



كان جوبز ، المتسرب من الكلية ، وهو يتجول حافي القدمين ويرفض الاستحمام ، المطلع على عبادة شخصيته. يمكن أن يتصرف بشكل كاريزمي أو مجنون ، ربما وفقًا لمزاجه أو ربما وفقًا لحساباته ؛ من الصعب تصديق أن مثل هذه الممارسات الغريبة مثل الأنظمة الغذائية التي تقتصر على التفاح فقط لم تكن جزءًا من استراتيجية أكبر. لكن كل هذا الغرابة أدى إلى نتائج عكسية عليه في عام 1985: طرد مجلس إدارة شركة آبل جوبز فعليًا من شركته الخاصة عندما اشتبك مع الرئيس التنفيذي المحترف الذي تم جلبه لتوفير إشراف الكبار.

تُظهر عودة جوبز إلى Apple بعد 12 عامًا كيف لا يمكن اختزال المهمة الأكثر أهمية في مجال الأعمال - إنشاء قيمة جديدة - إلى صيغة وتطبيقها من قبل المحترفين. عندما تم تعيينه كرئيس تنفيذي مؤقت لشركة Apple في عام 1997 ،

قاد المدراء التنفيذيون المعتمدون بدقة والذين سبقوه الشركة إلى الإفلاس. في ذلك العام ، قال مايكل ديل الشهير عن شركة آبل ، "ماذا أفعل؟ سأغلقه وأعيد الأموال إلى المساهمين ."وبدلاً من ذلك ، قدم جوبز أجهزة ، iPod (2001)و iPhone (2007) ، وiPad (2010) قبل أن يضطر إلى الاستقالة في عام 2011 بسبب سوء الحالة الصحية. بحلول العام التالي ، كانت Apple الشركة الأكثر قيمة في العالم.

اعتمدت قيمة Apple بشكل أساسي على الرؤية الفريدة لشخص معين.
يلمح هذا إلى الطريقة الغريبة التي تشبه بها الشركات التي تبتكر التكنولوجيا الجديدة الملكيات الإقطاعية بدلاً من المنظمات التي يُفترض أنها أكثر "حداثة". يمكن للمؤسس الفريد اتخاذ قرارات موثوقة وإلهام ولاء شخصي قوي والتخطيط للمستقبل لعقود. ومن المفارقات أن البيروقراطيات غير الشخصية التي يعمل بها متخصصون مدربون يمكن أن تستمر لفترة أطول من أي عمر ، لكنها عادة ما تعمل بأفق زمني قصير.

الدرس المستفاد من العمل هو أننا بحاجة إلى مؤسسين. إذا كان هناك أي شيء ، يجب أن نكون أكثر تسامحًا مع المؤسسين الذين يبدون غريبين أو متطرفين ؛ نحن بحاجة إلى أفراد غير عاديين لقيادة الشركات بما يتجاوز مجرد التدرج.

الدرس المستفاد للمؤسسين هو أن البروز الفردي والتملق لا يمكن الاستمتاع بهما إلا بشرط أن يتم استبدالهما بالسمعة السيئة والشيطنة في أي لحظة -لذا كن حذرًا.

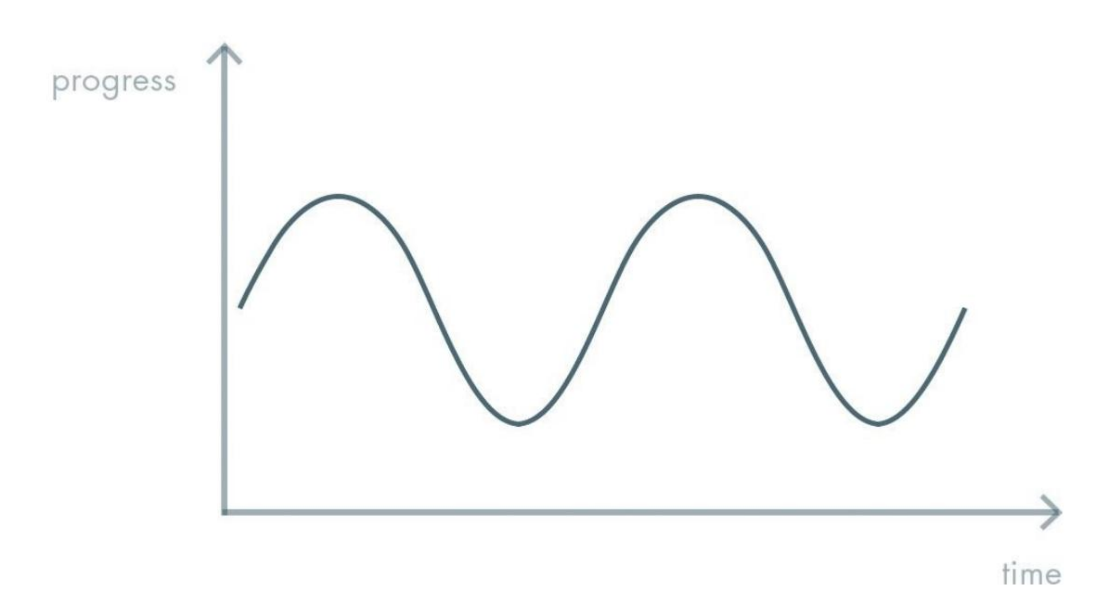
قبل كل شيء ، لا تبالغ في تقدير قوتك كفرد. المؤسسون مهمون ليس لأنهم الوحيدون الذين يكون لعملهم قيمة ، بل لأن المؤسس العظيم يمكنه إخراج أفضل عمل من كل فرد في شركته. إن احتياجنا لمؤسسين فرديين بكل خصوصياتهم لا يعني أننا مدعوون لعبادة "المحركين الرئيسيين" لآين رانديان الذين يدعون أنهم مستقلون عن كل من حولهم. في هذا الصدد ، كانت راند مجرد نصف كاتبة عظيمة: كان أشرارها حقيقيون ، لكن أبطالها كانوا مزيفين. لا يوجد جولش لجالت. لا يوجد انفصال عن المجتمع. أن تصدق نفسك مستثمرًا في الاكتفاء الذاتي الإلهي ليس علامة على شخص قوي ، بل علامة على شخص أخطأ في عبادة الجمهور -أو السخرية -من أجل الحقيقة. الخطر الأكبر الذي يواجهه المؤسس هو أن يصبح على يقين من أسطورته الخاصة لدرجة أنه يفقد عقله. لكن الخطر الغادر الذي يواجه كل عمل تجاري هو فقدان كل الإحساس بالخرافة والخطأ في خيبة الأمل بالحكمة.

خاتمة

الركود أم التفرد؟

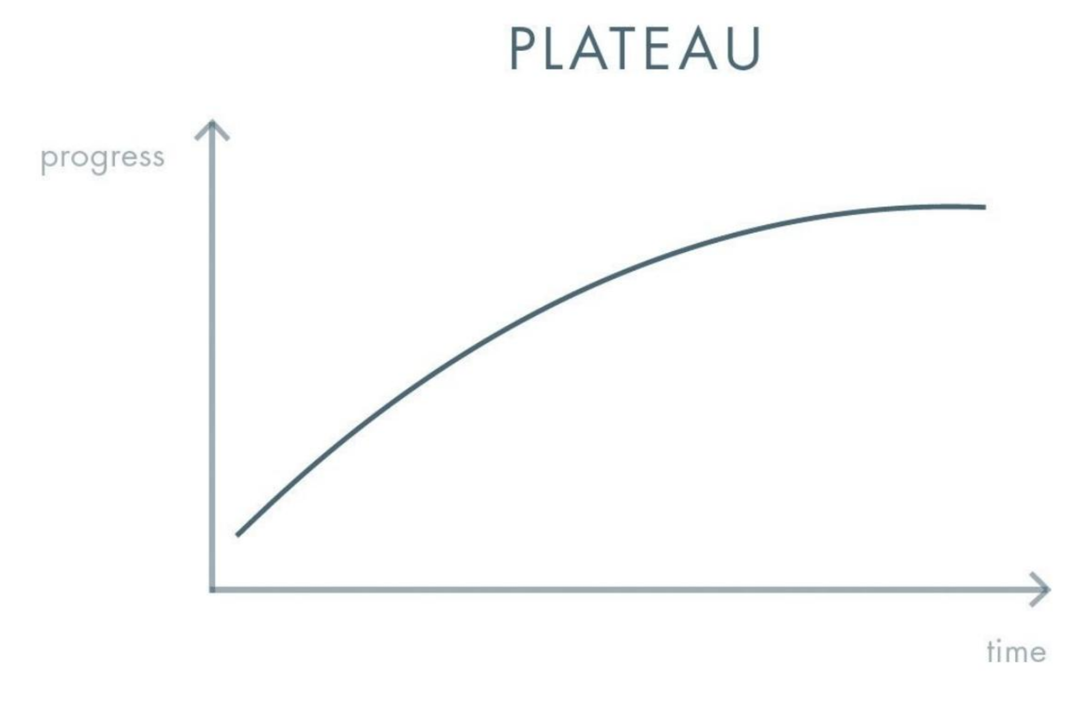
إذا لم يتمكن المؤسسون الأكثر رسوخًا من التخطيط لما بعد العشرين إلى الثلاثين عامًا القادمة ، فهل هناك أي شيء يمكن قوله عن المستقبل البعيد جدًا؟ لا نعرف شيئًا محددًا ، لكن يمكننا تحديد الخطوط العريضة. يصف الفيلسوف نيك بوستروم أربعة أنماط محتملة لمستقبل البشرية.

رأى القدماء التاريخ كله على أنه تناوب لا ينتهي بين الرخاء والخراب. في الآونة الأخيرة فقط تجرأ الناس على الأمل في أننا قد ننجو بشكل دائم من المحن ، ولا يزال من الممكن التساؤل عما إذا كان الاستقرار الذي نأخذه كأمر مسلم به سيستمر.

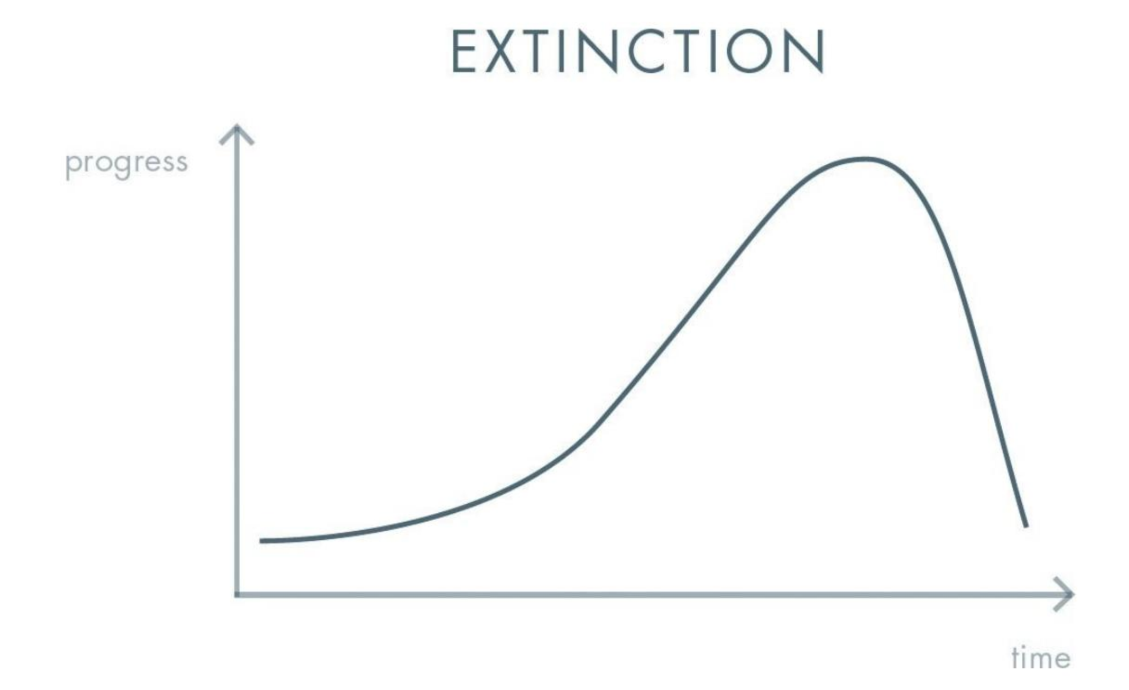


ومع ذلك ، فإننا عادة ما نقمع شكوكنا. يبدو أن الحكمة التقليدية تفترض بدلاً من ذلك أن العالم كله سوف يتقارب نحو هضبة من التنمية مماثلة لحياة أغنى البلدان اليوم. في هذا السيناريو ، فإن ملف

سيبدو المستقبل كثيرًا مثل الحاضر.



بالنظر إلى الجغرافيا المترابطة للعالم المعاصر والقوة التدميرية غير المسبوقة للأسلحة الحديثة ، من الصعب عدم التساؤل عما إذا كان يمكن احتواء كارثة اجتماعية واسعة النطاق في حالة حدوثها. هذا ما يغذي مخاوفنا من السيناريو الثالث المحتمل: انهيار مدمر لدرجة أننا لن ننجو منه.



آخر الاحتمالات الأربعة هو أصعب ما يمكن تخيله: تسريع الإقلاع نحو مستقبل أفضل بكثير. يمكن أن تتخذ النتيجة النهائية لمثل هذا الاختراق عددًا من الأشكال ، لكن أيًا منها سيكون مختلفًا تمامًا عن الحاضر بحيث يتحدى الوصف.



أي من الأربعة سيكون؟

يبدو الانهيار المتكرر غير محتمل: المعرفة الأساسية للحضارة منتشرة على نطاق واسع اليوم لدرجة أن الفناء الكامل سيكون أكثر احتمالا من فترة طويلة من الظلام تليها التعافي. ومع ذلك ، في حالة الانقراض ، لا يوجد مستقبل بشري من أي نوع للنظر فيه.

إذا حددنا المستقبل بأنه وقت يبدو مختلفًا عن الحاضر ، فإن معظم الناس لا يتوقعون أي مستقبل على الإطلاق ؛ وبدلاً من ذلك ، يتوقعون أن تجلب العقود القادمة المزيد من العولمة والتقارب والتماثل. في هذا السيناريو ، سوف تلحق البلدان الأفقر بالدول الغنية ، وسيصل العالم ككل إلى هضبة اقتصادية. ولكن حتى لو كانت هضبة العولمة ممكنة ، فهل يمكن أن تستمر؟ في أفضل الأحوال ، ستكون المنافسة الاقتصادية أكثر حدة من أي وقت مضى لكل فرد وشركة على هذا الكوكب.

ومع ذلك ، عندما تضيف منافسة لاستهلاك الموارد النادرة ، فمن الصعب أن ترى كيف يمكن أن تستمر هضبة عالمية إلى أجل غير مسمى. بدون تكنولوجيا جديدة لتخفيف الضغوط التنافسية ، من المرجح أن يتحول الركود إلى صراع. في حالة الصراع على نطاق عالمي ، ينهار الركود إلى الانقراض.

هذا يترك السيناريو الرابع ، حيث نبتكر تقنية جديدة لصنع مستقبل أفضل بكثير. النسخة الأكثر دراماتيكية من هذه النتيجة تسمى

التفرد ، محاولة لتسمية النتيجة المتخيلة لتقنيات جديدة قوية للغاية بحيث تتجاوز الحدود الحالية لفهمنا. يبدأ راي كورزويل ، المفرد الأكثر شهرة ، من قانون مور ويتتبع اتجاهات النمو الأسي في عشرات المجالات ، ويتوقع بثقة مستقبل الذكاء الاصطناعي الخارق. وفقًا لكورزويل ، "التفرد قريب" ، إنه أمر لا مفر منه ، وكل ما علينا فعله هو إعداد أنفسنا لقبولها.

ولكن بغض النظر عن عدد الاتجاهات التي يمكن تتبعها ، فلن يحدث المستقبل من تلقاء نفسه. ما سيبدو عليه التفرد هو أمر أقل أهمية من الخيار الصارم الذي نواجهه اليوم بين السيناريوهين الأكثر احتمالاً: لا شيء أو شيء من هذا القبيل. القرار يرجع إلينا. لا يمكننا أن نسلم بأن المستقبل سيكون أفضل ، وهذا يعني أننا بحاجة إلى العمل على خلقه اليوم.

ربما يكون ما إذا كنا نحقق التفرد على نطاق كوني أقل أهمية مما إذا كنا نغتنم الفرص الفريدة التي لدينا للقيام بأشياء جديدة في حياتنا العملية. كل شيء مهم بالنسبة لنا -الكون ، والكوكب ، والبلد ، وشركتك ، وحياتك ، وهذه اللحظة بالذات -فريد من نوعه.

مهمتنا اليوم هي إيجاد طرق فريدة لخلق الأشياء الجديدة التي ستجعل المستقبل ليس مختلفًا فحسب ، بل أفضل - للانتقال من 0إلى 1. الخطوة الأولى الأساسية هي التفكير بنفسك. فقط من خلال رؤية عالمنا من جديد ، طازجًا وغريبًا كما كان بالنسبة للقدماء الذين رأوه أولاً ، يمكننا إعادة إنشائه والحفاظ عليه للمستقبل.

شكر وتقدير

جيمي كالترايدر للمساعدة في التفكير مليًا في هذا الكتاب.

روب مورو وسكوت نولان ومايكل سولانا لمشاركتهم في إنشاء فصل ستانفورد الذي بدأنا منه.

كريس باريس لامب ، تينا كونستابل ، ديفيد دريك ، تاليا كرون ، وجيريمايا هول لتوجيهنا بمهارة للنشر.

الجميع في Thiel Capital وFounders Fund وMithril وThiel Foundation للعمل الجاد والذكي.

فصاعدا.

اعتمادات التوضيح

الرسوم التوضيحية في هذا الكتاب رسمها مات باك ، بناءً على الصور التالية:



Getty Images 14.1: Richard Branson، Ethan Miller / Getty Images 14.2: Sean Parker،
13.1: Brian Harrison، Business Wire 13.1: Elon Musk، Sebastian Blanco and Bloomberg /
آرون8.1: Unabomber، Jeanne Boylan / FBI composite sketch 8.1: Hipster، Matt Buck
Presley، Tom Wargacki / WireImage 14.4: مستخدم بموجبRoebot ، مستخدم فليكر ، فولكرسون
Getty Images 14.3: Britney Spears، Kevin Mazur Archive 1 / WireImage 14.4: Elvis
Presley، Michael Ochs Archives / Getty Images 14.3: Michael Jackson، Frank Edwards /
Daily News Archive عبرLEFRANC / Gamma-Rapho ديفيد ، مايكل جاكسونCC BY-SA 14.3: Elvis
Hughes، Bettmann / CORBIS 14.6: عبرGetty Images 14.4: Britney Spears ، New York
Images 14.5: Amy Winehouse، flickr user teakwood، used under CC BY-SA 14.6: Howard
Records and CBS via Getty Images 14.5: Kurt Cobain، Frank Micelotta / Stringer / Getty
Joplin ، Albert B. Grossman and David Gahr / Getty Images 14.5: Jim Morrison ، Elektra
Time Inc. قسم منTIME ، ، غلاف مجلةGetty Images 14.5: Janis

14.7: بيل جيتس ، دوج ويلسون / كوربيس 14.7: غلاف مجلة ، نيوزويك 14.8: ستيف جوبز ، ، 1984نورمان
سيف 14.8: ستيف جوبز ، ، 2004كونتور بواسطة Getty Images

فِهرِس

تشير أرقام الصفحات المكتوبة بخط مائل إلى الرسوم التوضيحية.

عن المؤلفين

بيتر ثيل رجل أعمال ومستثمر. بدأ PayPal في عام 1998 ، وقادها كمدير تنفيذي ، وطرحها للجمهور في عام 2002 ، محددًا حقبة جديدة من التجارة الإلكترونية السريعة والآمنة. في عام 2004 ، قام بأول استثمار خارجي في Facebook ، حيث يعمل كمخرج. في نفس العام أطلق شركة Palantir Technologies ، وهي شركة برمجيات تسخر أجهزة الكمبيوتر لتمكين المحللين البشريين في مجالات مثل الأمن القومي والتمويل العالمي. لقد قدم تمويلًا مبكرًا لـ LinkedIn و Yelp وعشرات من الشركات التكنولوجية الناشئة الناجحة ، العديد منها يديرها زملاء سابقون يُطلق عليهم اسم "PayPal Mafia". وهو شريك في Founders Fund ، وهي شركة لرأس المال الاستثماري في وادي السيليكون قامت بتمويل شركات مثل SpaceX و Airbnb. بدأ زمالة Thiel ، التي أشعلت نقاشًا وطنيًا من خلال تشجيع الشباب على وضع التعلم قبل الدراسة ، ويقود مؤسسة Thiel ، التي تعمل على تعزيز التقدم التكنولوجي والتفكير طويل الأمد حول المستقبل.

كان بليك ماسترز طالبًا في كلية الحقوق بجامعة ستانفورد في عام 2012 عندما أصبحت ملاحظاته التفصيلية حول فصل بيتر "Computer Science 183: Startup" ضجة كبيرة على الإنترنت. وقد شارك في تأسيس شركة Judicata ، وهي شركة ناشئة في مجال البحث القانوني في مجال التكنولوجيا.